

BELÖNINGSSYSTEM SOM STYRMEDEL FÖR KVALITETSMÅL

– EN STUDIE OM DEN SVENSKA
TELEKOMBRANSCHEN

Examensarbete – Civilekonom
Företagsekonomi

Josef Al Dwek
Alexander Åberg

2015:VT2015CE37



HÖGSKOLAN I BORÅS

Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare Rolf Solli för sin insiktsfulla stöttning och stora engagemang. Vidare är vi väldigt tacksamma för dem respondenter som medverkat i vår studie och bidragit till fullföljandet av denna process.

Vi vill även rikta ett stort tack till våra studiekamrater som efter flera givande diskussioner och tips bidragit till denna studie.

Göteborg 2015-06-07

Josef Al Dwek och Alexander Åberg

Svensk titel: Belöningsystem som styrmedel för kvalitetsmål - En studie om den svenska telekombranschen

Engelsk titel: Reward systems as a tool for strategic aim on quality goals - A study of the Swedish telecommunication industry

Utgivningsår: 2015

Författare: Josef Al Dwek & Alexander Åberg

Handledare: Rolf Solli

Abstract

The telecommunication industry stands before many challenges, the focus in this essay is based on the quality goal challenges. In this study the natural way to explore this challenge is to investigate the employees working with sales in the industry. This essay explores what motivates the employees to work for high quality in the services they provide to the customers. The study focus on the relationship between the leaders and the employees of the industry. This study explore the reward systems and how the systems intend to motivate the employees to reach their goals and if there is any differences in how the goals that tend to be of greater importance to the organizations. In this study both semi-structured interviews as well as a quantitative survey is used to complement each other in order to collect data. The essay is based on different established theories in management, marketing and behaviorist studies. The analysis compared the empirical data with our theories which gave us the conclusion that reward systems in this industry may be misdirected in the case of motivating and rewarding employees to work for quality goals.

Note that the study is written in Swedish.

Keywords: reward systems, strategic aim, quality, motivation, telecommunication industry

Sammanfattning

Telekombranschen står inför flera utmaningar, fokuset för den här studien handlar om utmaningen med kvalitetsmål. För den här studien blev det naturligt att undersöka problematiken genom att studera de anställda inom branschen. Den här studien utforskar vad som motiverar de anställda att arbeta kvalitativt med de tjänster som erbjuds kunderna, studien fokuserar på fem olika ledare i fem olika organisationer och anställda med olika säljandebefattningar. Studien undersöker belöningsystem och hur dessa är tänkta att motivera medarbetare att nå sina målbilder men även om organisationerna tenderar att lyfta fram vissa mål framför andra. I studien används både semistrukturerade intervjuer samt ett kvantitativt enkätutskick för att samla in data. Studien baseras på etablerade teorier inom marknadsföring, management samt psykologi. Det empiriska datamaterialet analyserades med stöd från teorierna vilket gav slutsatsen att belöningsystemen i branschen tyder på att vara missriktade i den utsträckning att det kan ha en påverkan på medarbetarnas motivation och deras driv för att arbeta för en hög kvalitet.

Nyckelord: belöningsystem, målbild, kvalitet, motivation, telekombranschen

Innehållsförteckning

Innehåll

1	Inledning.....	- 1 -
1.1	Bakgrund.....	- 1 -
1.2	Problemdiskussion.....	- 2 -
1.3	Forskningsfrågor.....	- 5 -
1.4	Syfte.....	- 5 -
2	Metod.....	- 6 -
2.1	Val av metod.....	- 6 -
2.2	Val av design.....	- 7 -
2.3	Tillvägagångssätt.....	- 7 -
2.4	Avgränsningar och urval.....	- 9 -
2.5	Trovärdighet och metodkritik.....	- 9 -
2.5.1	Reliabilitet.....	- 9 -
2.5.2	Validitet.....	- 10 -
2.6	Etiska överväganden.....	- 11 -
3	Referensram.....	- 12 -
3.1	HRM.....	- 12 -
3.2	Motivationsteori.....	- 13 -
3.3	Belöningsystem.....	- 16 -
3.4	Kvalitetsaspekten.....	- 17 -
3.5	Sammanfattning.....	- 19 -
4	Resultat.....	- 21 -
4.1	Kvalitativ datapresentation.....	- 21 -
4.1.1	Styrning och motivation.....	- 21 -
4.1.2	Kvalitetsaspekten.....	- 24 -
4.2	Kvantitativ datapresentation.....	- 26 -
4.2.1	Generella frågor.....	- 26 -
4.2.2	Säljdel.....	- 28 -
4.2.3	Kvalitetsdel.....	- 29 -
4.2.4	Avslutande del.....	- 30 -
5	Analys.....	- 31 -
5.1	Styrning och motivation.....	- 31 -
5.2	Kvalitetsaspekten.....	- 34 -
6	Slutdiskussion.....	- 38 -
7	Slutsats.....	- 40 -
8	Källförteckning.....	- 42 -
9	Bilagor.....	- 44 -
9.1	Intervjumall.....	- 44 -
9.2	Enkätformulär.....	- 45 -
9.3	Korrelationsanalyser.....	- 47 -

1 Inledning

Den här uppsatsen behandlar belöningsystem som styrmedel, med det primära målet att styra och motivera medarbetarna att arbeta mot olika målbilder. Det första kapitlet kommer genomgående att förklara varför arbetet med belöningsystem är ett viktigt verktyg för den moderna organisationens arbete för kvalitet, varför telekombranschen är intressant att undersöka samt problematiken som branschen står inför och hur arbetet med styrning mot kvalitetsmål kan ligga till grund för detta. Denna genomgång ska sedan utmyнна till forskningsfrågor och uppsatsens syfte.

1.1 Bakgrund

Chefsrollen är kantad av många utmaningar. Det handlar ofta om att verka där verksamheten och medarbetarna möts och chefen bär ansvaret för att mötet fungerar så friktionsfritt som möjligt. Chefen ses som en ledare som aktivt ska kunna rådgiva och utveckla sina medarbetare samtidigt som de översätter organisationens mål till uppgifter för verksamheten och dess medarbetare. Ett verktyg för att motivera de anställda att uppnå de mål som sätts upp av ledningen är användandet av belöningsystem. Det primära syftet med att använda sig av belöningsystem är att stärka organisationens position genom att öka möjligheterna att behålla samt motivera personal men det kan även vara ett verktyg för att rekrytera medarbetare samt ett hjälpmedel för att rikta uppmärksamhet mot olika målbilder (Cäker 2013). Att använda sig av belöningsystem för att behålla engagerade medarbetare är ett viktigt styrverktyg.

Möjligheten att använda sig av olika typer av belöningar och system som ett verktyg för att motivera och styra sina underordnade blir av stort intresse för den moderna chefen. Det är inte alltid tydligt vilken belöningsform som är den bäst lämpade för situationen. Strickler (2006) beskriver hur vissa chefer tror att det bästa sättet att motivera sina medarbetare att arbeta mot givna mål är genom monetära belöningar medan vissa chefer argumenterar för att icke-monetära belöningar är grunden för en värdedriven organisation. Det som är gemensamt med sätten att motivera är att man tror sig kunna använda sig av belöningar för att förstärka ett önskat beteende, en tanke med ursprung i B.F Skinners behaviorism (Strickler 2006). Genom att använda sig av antagandet att medarbetarna behöver en viss form av belöning för att uppnå önskvärda resultat använder sig organisationer av ett direkt motiverande belöningsystem (Bonner & Sprinkle 2002).

Överlevnaden för företag förutsätter att man lyckas leverera produkter som kunden i slutändan är villig att betala för och på så sätt fylla sin funktion som företag. Cravens (2008) skriver att ha ett kundorienterat marknadstänk och att utgå från vad som efterfrågas från kunden är ett sätt att försäkra sig om vilka åtgärder som är av värde för företaget. Oberoende om ett företag väljer att satsa på att vårda sina relationer med sina kunder eller inte går det inte att komma ifrån att kunden i slutändan kommer att välja det företaget där de upplever sig finna det största värdet (Armstrong 2009). Genom att utgå från kundens upplevda värde blir kundnöjdhet och kvalitet viktiga aspekter i företagets arbete gentemot kund. Detta fokus på värde är lika viktigt för företag som arbetar med business-to-business och företag som arbetar med business-to-consumer och är inte beroende av vilken typ av verksamhets som bedrivs

även fast vissa skillnader i förhållningssättet finns (Pitta 2004). Det är svårt att utgå från kundens värde och nöjdhet utan att samtidigt sätta långsiktiga mål med relationen. Värdeskapande och arbetet för en god kvalitet blir därmed en av nyckeldelarna i förhållningssättet till kunderna. Det som i Batemans (2002) modell kallas för strategiska mål blir av stor vikt då det är i denna typ av mål som förhållandesättet till sina kunder, sina konkurrenter och i erbjudandet man levererar formuleras. Att arbeta kvalitativt och att ha mål för kvalitet blir därmed av stor vikt och en betydande del av chefsrollen. Målens existens utan dess realiserande gör dem dock verkningslösa. Personal i kontakt med kund måste vara medveten om och villig att genomföra målen. Med användandet av belöningar skriver Cäker (2013) att det är möjligt att motivera medarbetarna att uppnå de existerande målen. Genom att belöna en medarbetare när den uppfyller vissa mål kan det resultera i en ökad uppmärksamhet från medarbetaren till områden där mål finns. Belöningar gör målen viktigare för medarbetaren vilket i sin tur leder till en högre vilja att arbeta mot mål. Detta gör det även möjligt att på sikt kunna sätta högre mål (Cäker 2013).

En bransch som blir av intresse att undersöka belöningsystemens användning och effekter är telekombranschen som sedan 1990-talet är en av världens snabbast växande branscher (Shiu-Wan Hung & Wen-Min 2007). Detta bör medföra att det är en konkurrens- samt utmaningsfylld bransch att verka i, vilket leder till att organisationerna inom branschen hela tiden behöver förbättra sig och utvecklas för att hänga med i utvecklingen. Försäljningen av diverse telekomlösningar sker dels av företagen själva med egna butiker och säljare men även av återförsäljare som t.ex. företag verksamma i hemelektronikbranschen samt aktörer helt inriktade på återförsäljning av telekomrelaterade produkter. Användandet av ny teknologi som till exempel videokonferenser har ökat explosionsartat under de senaste åren. Detta har medfört att organisationerna inom branschen fokuserat på att skaffa sig konkurrensfördelar genom att effektivisera sina organisationer och mäta effekterna av detta genom att använda sig av prestationsmått. (Shiu-Wan Hung & Wen-Min 2007). Det har tidigare varit allmänt vedertaget att mäta organisationernas prestationer i finansiella mått vilket har visat sig vara en sämre metod för att få fram samt utveckla en organisations totala kvalitet (Shiu-Wan Hung & Wen-Min 2007). Enligt en undersökning av Svenskt Kvalitetsindex (2014), har det tidigare varit en negativ trend gällande kundnöjdhet i telekombranschen, både i marknaden riktad mot företag och i marknaden riktad mot konsumenter.

1.2 Problemdiskussion

Företagen i telekombranschen erbjuder sina kunder olika tjänster vilket gör det möjligt att generalisera företagen under kategorin tjänsteföretag. Marknadsföringen i tjänsteföretagen är starkt förknippad till ett relationsperspektiv (Aijo 1996) även om man har sett försök att anamma den mer transaktionsinriktade modellen. Försöken att arbeta med ett transaktionsperspektiv ledde enligt Grönroos (2008) till att man byggde sig ett rykte om att stå tillhanda med bristfälligheter inom service så väl som kvalitet. Det som visade sig vara mer passande för tjänsteföretagen var att arbeta med ett relationsperspektiv där man samspelar med kunden och producerar värde genom hela relationen. Relationsperspektivets framsteg ligger dels i ett lönsamhetsperspektiv då det kostar upp till fem gånger mer att få en ny kund att genomföra ett köp än att få en befintlig kund att genomföra ett nytt köp (Wahab 2010).

Detta sätter ett långsiktigt fokus på hur man förhåller sig till sina kunder och gör interaktionen mellan personalen som producerar tjänsten och kunden som tar del av tjänsten central. Personalens, inte minst den säljande personalens, förståelse för företagets mål blir därmed viktig då det är i denna kontakt som kunderna interagerar med företaget.

Det är en vanlig missuppfattning bland chefer och företagsledare att en hundra procentig kvalitet inte är nåbar vilket enligt Grönroos (2008) leder till att man accepterar att misstag sker och låter kampen om den utomordentliga kvaliteten gå förlorad innan den ens har börjat. Tom Gillet (Grönroos 2008), chef i telekomföretaget GTT, hanterade medarbetarnas kritik om att det är omöjligt att bidra med en hundra procentig kvalitet i en så komplex bransch som telekombranschen genom att peka på hur en stor internationell flygplats sköter sin organisation. Gillet beskriver att om man på flygplatsen tillåter sig ens att sänka sitt krav på kvalitet en ynka procent kommer det ske olyckor varje dag samt att om en så komplex tjänst som flygplatsen erbjuder kan hålla en hundra procentig kvalitet så kan även telekombranschen göra det. Grönroos (2008) skriver att inget företags tjänsteerbjudande är komplicerade och avancerade nog för att kunna påstå att högsta kvalitet inte är nåbar, utan att det bara är en ursäkt för att inte anstränga sig lika mycket. Vilken kvalitet som man erbjuder kunden ska vara förknippad till företagets strategi. Ett företag som arbetar för att vara bäst på marknaden och betjänar kunder som kräver en hög kvalitet bör tillhandahålla en kvalitet på tjänsterna som uppfattas som enastående, medan ett företag som erbjuder mindre krävande kunder en tjänst till ett lägre pris har lägre krav på sig gällande kvaliteten så länge som den uppfyller och överensstämmer med förväntningarna som kunderna har (Grönroos 2008).

Som tidigare nämnt råder det en negativ trend gällande kundnöjdheten i telekombranschen där förtroendet för branschen från kundernas sida är låg även fast man ser något av en vändning i den negativa trend som branschen har präglats av (Svenskt kvalitetsindex 2014). Sedan 2010 har främst företagskunderna visat sig vara nöjdare med sina mobil- och bredbandsoperatörer. Svenskt kvalitetsindex (2014) rapporterar att klagomålshanteringen är en av branschens stora svagheter där graden av olösta klagomål år 2014 ligger på 22 procent vilket är en nivå som är under det som anses som godkänt.

Telekområdgivarna, en opartisk organisation inriktad på rådgivning och hjälp för konsumenterna i telekombranschen, skriver i artikeln Nöjdare kunder men fler ärenden (2015) att en övervägande del av klagomålen som rapporteras till dem (70%) rör återförsäljarna av telekomtjänsterna. Någon liknande undersökning har dock ej gjorts i jämförandet mellan företagen och dess återförsäljare i marknaden mot företagskunder. Vanliga klagomål som Telekområdgivarna får in är att kunderna blir erbjudna saker till vad som kallas för gratis, de muntliga löften som ges vid försäljning inte stämmer överens med avtalen som undertecknas, en otydlighet vid slutning av avtal samt en otydlighet vid vilka priser och förhöjda avgifter som gäller. Detta stärker bilden av att missnöjet i branschen är i anknytning med kommunikationen mellan den säljande personalen och kunden samt att målstyrningen mot kvalitetsmål från företagets sida kan vara bristfällig.

Svenskt kvalitetsindex (2014) skriver att förmågan att bidra med kvalitet finns hos företagen i telekombranschen men att viljan saknas. Detta då det finns en stadig kundkontakt när tillfällen till merförsäljning och fortsatta affärer uppkommer men inte när företagen exempelvis blir uppsökta med klagomål. Att aktivt arbeta med klagomålshantering och kvalitet gentemot sina kunder leder till att kunderna känner sig mer nöjda med företaget och blir således mer lojala (Svenskt kvalitetsindex 2014). Detta är något som bör vara av stor vikt för företagen i branschen då var tionde kund planerar att byta telekomleverantör vilket i jämförelse med andra branscher visar på en stor kundrörlighet (Svenskt kvalitetsindex 2014).

Eftersom förmågan för en ökad kundnöjdhet och kvalitet finns i telekombranschen men ändå dras med en ständig problematik gällande att tillfredsställa sina kunder och hålla det som man har lovat kan man se det som ett styrningsproblem. Resurserna finns men är inte riktade mot rätt åtgärder och mål då man enligt Svenskt kvalitetsindex (2014) väljer att använda sig av dem i syfte till merförsäljning istället för uppföljning och kundnöjdhetsåtgärder. Utmaningen för företagen i branschen blir dels att få en ökad förståelse för vilka mål som behöver satsas på, vilket Svenskt kvalitetsindex undersökning tyder på att man har börjat göra. Mål för kvalitet är något som måste involvera hela verksamheten då om det inte finns samma förståelse och motivation för det kvalitativa arbetet i alla led i organisationen kommer det att uppstå brister och svårigheter att uppnå detta mål.

Det är en tvingande nödvändighet att cheferna direkt ska kunna styra och motivera de anställdas prestationer i enlighet med företagets strategiska plan för att planen ska kunna få reell verkan (Chiang & Birtch 2012). Vilket i telekombranschens fall bör riktas mot arbetet med kvalitativa mål. Det gör det av stor vikt att förstå hur man genom att använda sig av belöningar, både monetära och icke-monetära, kan motivera och på så sätt styra de anställdas beteende mot den önskade prestationen. Prestationsbegreppet har flera dimensioner. Vissa av dessa dimensioner rör ekonomiska prestationer som är direkt i anknytning till vinst och lönsamhet (Chiang & Birtch 2012). Dessa dimensioner kan ses som något kortsiktiga vilket gör det viktigt att bredda spektrumet och gå utanför de smalt definierade lönsamhetsbegreppen till prestationer som vid första anblick inte är direkt relaterade till det ekonomiska (Kaplan & Norton 1996 se Chiang & Birtch 2012). Flexibilitet, innovation, kunskapsförvärv och kvalitet kan i ett kortsiktigt perspektiv vara svåra att i sin enskildhet direkt koppla till lönsamhet vilket kan leda till att det ses som sekundära prestationer bakom det mer lättolkade lönsamhetsbegreppet. Det är dock känt att dessa faktorer har en stor inverkan på företagets konkurrenskraft (Danneels, 2002; Hull and Rothenberg, 2008; Janssen et al., 2004; Parasuraman et al., 1991 se Chiang & Birtch 2012). Förmågan att kunna vara innovativ och utveckla nya produkter, införskaffa och behålla kompetenser i företaget samt att stå till handa med ett kvalitativt tillvägagångssätt gentemot sina kunder är faktorer som kan differentiera ett företag mot sina konkurrenter och göra det möjligt att konkurrera i ett dynamiskt företagsklimat (Chiang & Birtch 2012).

Presslee, Vance och Webb (2013) genomförde ett experiment där de studerade medarbetare i fem olika tjänsteföretag som arbetade med försäljning. Studiens syfte var att undersöka hur medarbetarna samt företagen presterade baserat på den sorts belöning som medarbetarna fick ta del av när de uppnådde olika försäljningsmål. Belöningen delades upp i direkt ekonomisk (kontant) belöning och icke-kontant belöning i form av olika produkter. Studien visade på skillnader i motivation och prestation hos medarbetarna beroende på vilken typ av belöning de kunde nå. Resultatet blev att de företag som använde sig av ett belöningssystem med kontant ersättning presterade bättre (Presslee et al 2013). Studien antyder att kontant belöning

motiverar medarbetarna att sätta sina egna personliga mål högre och därmed lyckas både de själva och organisationen bättre.

Det är av stort intresse att se om belöningsystemen som används på de olika företagen i telekombranschen är riktade för att få medarbetarna att arbeta kvalitativt och om belöningsystemen som finns faktiskt motiverar medarbetarna att satsa på ett kvalitativt arbete. Det blir även intressant att se hur målbilden påverkas av styrningen och kommunikationen mellan chef och medarbetare. Ett arbete med dessa faktorer blir viktiga för att utveckla branschen och förbättra missnöjessituationen som branschen dras med.

1.3 Forskningsfrågor

Följande forskningsfrågor kommer med bakgrund i den problematiserande diskussionen behandlas i denna studie. Dessa frågor har valts efter ett övervägande av vilka faktorer som kan härledas till medarbetarna i den svenska telekombranschens vilja och motivation att uppnå de olika målbilder som sätts ut för dem med ett fokus på belönings- och styrverktygen ledaren har till sitt förfogande.

- *Hur ser belöningsystemens utformning ut och hur uppfattas effekterna av de berörda parterna?*
- *Vilka skillnader finns i hur man arbetar med motivation mot säljmål kontra kvalitetsmål och hur upplevs dessa skillnader av de berörda parterna?*

1.4 Syfte

Studiens syfte är att ge en beskrivande helhetsbild av hur arbetet med belöningsystem som motivationsverktyg uppfattas och ser ut, både från medarbetarnas och chefernas perspektiv. Vidare har studien som syfte att undersöka om arbetet för att uppnå säljmål skiljer sig från arbetet att uppnå kvalitetsmål för att därigenom lägga grund för analys om branschens kvalitetsproblem kan härledas till styrningen och förmågan att motivera medarbetarna att arbeta mot kvalitetsmål med stöd av belöningsystem.

2 Metod

I detta kapitel presenteras de olika metoderna vi har valt att använda oss av. Kapitlet kommer att argumentera kring valet av metod och design och varför dessa är bäst lämpade för att besvara syftet och frågeställningarna i uppsatsen. Vidare så kommer uppsatsens tillvägagångssätt och avgränsningar presenteras samt en genomgång av uppsatsens trovärdighet och etiska avväganden.

2.1 Val av metod

Studien är en blandning av kvalitativ och kvantitativ metod där vi använder oss av semistrukturerade intervjuer samt enkätutskick. Detta har genomförts med hänsyn till att syftet på uppsatsen kräver en bred bild av de anställdas uppfattningar om sin motivation kring arbetet med belöningssystem men även ett visst djup med hur man arbetar med belöningssystem och varför man faktiskt arbetar som man gör. Detta kräver ett mer djupgående samtal med cheferna. Kombinationen av dessa tillvägagångssätt har som syfte att ge en beskrivande helhetsbild av hur arbetet med belöningssystem uppfattas och ser ut, både från medarbetarens och chefens perspektiv. För att kunna besvara våra forskningsfrågor och uppnå en mer beskrivande helhetsbild så har vi valt att kombinera både kvalitativ samt kvantitativ metod som vi hanterat med en abduktiv ansats. Vi har genomgående genom arbetsprocessen växlat mellan induktiv och deduktiv ansats där vår referensram har varit under en föränderlig process, vilket resulterat i att uppsatsen är uppbyggd med en abduktiv ansats (Richardson & Kramer 2006). Denna blandning av kvantitativ och kvalitativ metod är något som Bryman och Bell (2013) kallar för mixad metod (mixed methods). Mixad metod är kritiserat för att ha vissa svagheter men metoden besitter även styrkor att ta i beaktning. De dominerande svagheter är att metoden är tidskrävande och kostnadsineffektiv, kräver en kunskap om både kvalitativ och kvantitativ metod, att det inte alltid är tydligt hur kunskapen förvärvat genom metoden ska tolkas samt att vissa forskare ser kvalitativ och kvantitativ metod som metoder som inte bör kombineras (Onwuegbuzie & Johnson 2004, Bryman & Bell 2013). Dessa svagheter i metoden är något som vi har tagit i beaktning i valet av studiens metod. Vi fann dock att fördelarna övervägde nackdelarna för denna studie där vi ser mixad metod som en nödvändighet. Fördelarna som mixad metod bär som vi finner gynnsamma till studien är att mixad metod ger tillfälle för de olika metodernas svagheter att täckas av varandras styrkor. kan svara på en bredare vidd av forskningsfrågor, kan ge insikt och förståelse som hade gått förlorad vid användandet av annan metod samt att mixad metod ger en mer komplett kunskap som är nödvändig för att informera teori och praktik (Onwuegbuzie & Johnson 2004).

Den kvalitativa delen i vår undersökning är riktad mot cheferna som är verksamma i telekombranschen. Semi-strukturerade intervjuer har genomförts i denna studie för att låta respondenterna utveckla sina erfarenheter och kunskaper till personliga svar på ett vis som kan innebära ett större djup än vid till exempel en strukturerad intervju (Bryman & Bell 2013). Semi-strukturerade intervjuer är fördelaktiga i detta avseende då tillvägagångssättet ger en djupare förståelse och en bättre analys genom att de intervjuade respondenterna har möjlighet

att ge svar och få icke-standardiserade följdfrågor. Målet för valet av semi-strukturerade intervjuer som metod under intervjuerna med cheferna valdes för att få möjlighet att stärka och utveckla förståelsen för arbetet gällande belöningsystem från chefs perspektiv samt ge studien dimensionerna som krävs för den djupare helhet bilden.

Undersökningens kvantitativa del är riktad mot de anställda i samma bransch som de intervjuade cheferna är verksamma i. Undersökningen använder sig av webbenkäter då det medför möjligheten att kvantifiera den insamlade datan som enkäterna bidrar med. Att använda sig av enkätundersökningar är ett billigt samt tidseffektivt tillvägagångssätt.

Genom de semistrukturerade intervjuerna har studien fått tillfälle att bygga en djupare bild av ledningens syn på arbetet med belöningsystem och kvalitet för att observera hur nära det står till medarbetarnas syn på samma arbete. Detta leder i sin tur till möjligheter att analysera hur effektivt arbetet fungerar då själva belöningsystemens syfte är att motivera medarbetarna. Syftet med undersökningens kvalitativa del är att bygga en bild av medarbetarnas uppfattning om arbetet med belöningsystem, deras syn på motivation och tydligheten i målbilden som ska uppfyllas.

2.2 Val av design

Vi valde att genomföra en tvärsnittsstudie vilket har fördelarna med att den är tidseffektiv och har hög extern validitet. Det är en passande design då vi har genomfört vår studie över flera olika företag och under samma tidsperiod med syfte att finna samband mellan variabler. Designen kan dock inte kunna påvisa kausala samband och har en låg intern validitet då tvärsnittsstudier bär en risk av att ge skensamband där det är möjligt att skenet av en korrelation eller kausalitet kan finnas utan att ha ett riktigt verklighetsbaserat samband (Bryman & Bell 2013). Detta är något som har tagits i beaktning då en försiktighet att jämföra variabler som till synes inte har verklighetsförankrade samband har tagits för att på så sätt minska risken som designen medför.

2.3 Tillvägagångssätt

Primärdata har samlats in genom två ansatser, en kvalitativ och en kvantitativ. Den kvalitativa delen av studien innefattar semistrukturerade intervjuer med personer i chefsposition inom företag verksamma i den svenska telekombranschen. Fem stycken företag och därmed fem chefer har valts ut efter kriterierna angivna under rubriken avgränsningar och urval. Efter urvalsprocessen togs det kontakt med företagen som stämde in på beskrivningen genom mail. Mailadresserna söktes efter på företagens webbsidor. I de fall som det fanns tillfälle att få kontakt direkt med personer i chefsposition gjordes detta. I de fall uppgifterna för mailkontakt inte stod offentligt togs kontakt genom presspersonalens mailadress som sedan gav oss vidare kontakt med potentiella personer av intresse för studien. Efter att kontakt hade etablerats skickades en kort introduktion av ämnet vi ville diskutera och bokade tid för intervju. Alla intervjuer skedde över telefon och varade cirka 30 minuter per intervju. Inspelningen transkriberades kort där efter för att bli mer överskådlig och på så sätt ge bättre möjligheter

för analys. Då chefsrespondenterna hade önskemål om anonymitet för att förhindra en inblick från konkurrenter har intervjuerna anonymiserats.

Den kvantitativa delen av undersökningen innefattar enkätutskick till den säljande personalen i branschen. Kriterierna även i den kvantitativa delen av undersökningen beskrivs närmare under rubriken avgränsningar och urval. Verktöget som har använts för enkäterna är Google Forms (Google Formulär) vilket är en del av paketerbjudandet som finns tillgängligt för användarna av Googles tjänster. Detta program tillåter oss att få svar av våra respondenter genom webben samtidigt som programmet direkt konverterar svaren till ett nerladdningsbart excel-ark. Efter chefsrespondenternas önskemål om anonymitet har även medarbetarrespondenternas identiteter anonymiserats. Medarbetarrespondenternas identiteter är konfidentiella och ingen individuell kartläggning av respondenterna har genomförts. Kontakten med medarbetarrespondenterna var först tänkt att göras genom mailutskick från tidigare intervjuade chefers mailadresser för att få en så hög svarsfrekvens som möjligt vilket visade sig vara problematiskt. Vi upptäckte väldigt tidigt i vår datainsamling att cheferna inte var villiga att låta oss ta kontakt med medarbetarna genom sina mailadresser och valde därmed att istället ta kontakt med medarbetarna genom utskick från våra egna mailadresser. Insamlingen av medarbetarrespondenternas mailadresser skedde genom sökning online samt genom besök på deras arbetsplats. Då anonymitet har erbjudits har vi inte gjort någon ansats att spara och dokumentera dessa mailadresser. De sistnämnda åtgärderna visade sig vara de mest fruktsamma och en övervägande majoritet av svaren har kommit från detta tillvägagångssätt även fast en viss del av svaren även kommer genom det första tillvägagångssättet.

Sekundärdatan som studien behandlar innefattar tidigare studier och undersökningar i området. Då belöningsystem och personalhantering är frågor som är aktuella i flera forskningsfält var det viktigt att insamlingen inte begränsades till enbart den företagsekonomiska aspekten utan även det som det psykologiska forskningsfältet berör. Kvalitet, erbjudandet som ges kunden och kundnöjdhet/kundtillfredsställelse är ämnen som är aktuella under marknadsföringsforskningen. Inom managementforskningen berörs personalhantering, styrmedel och företagsledning. Det är viktigt för studien att dessa fält liksidigt influerar valet av sekundärdata. I sökandet av sekundärdata är det viktigt att vara kritisk till källorna som nyttjas. Genom Högskolan i Borås biblioteks söksystem har vi fått tillgång till vetenskapliga artiklar av hög trovärdighet. Sökandet har filtrerats att enbart innehålla artiklar publicerade i vetenskapliga journaler samt vara referatgranskat (peer review). Vidare så har sökandet även expanderats till diverse kurslitteratur inom berört område. Det har lett till att vi har använt oss av väl etablerade teorier från säkra och trovärdiga källor. Någon filtrering på publiceringsdatum har inte gjorts men i de fallen där äldre källmaterial uppkommer är det främst väletablerade teorier som fortfarande ses som intressanta för analys (exempelvis Herzbergs tvåfaktorsteori, Maslows behovshierarki och kvalitetsgapmodellen).

2.4 Avgränsningar och urval

Uppsatsens kvalitativa del har avgränsats till chefer i företag verksamma i telekombranschen. Ursprungslandet och huvudmarknaden var oväsentligt men en verksamhet på den svenska marknaden var ett måste. Urvalet innefattar därmed även chefer verksamma i företag som agerar som återförsäljare av telekomtjänster. Gällande valet av respondenter i den kvalitativa ansatsen görs avgränsningen till att respondenten måste besitta en chefposition i företaget, ha en heltäckande förståelse och kunskap för organisationens verksamhet samt arbeta i anknytning till den säljande personalen.

Urvalet av de svarande i den kvantitativa delen av undersökningen kommer att begränsas till säljande personal på företag i telekombranschen. Respondenterna på denna del av undersökningen ska vara underordnade ledningen och ha som huvudbefattning som säljare. Då huvudmarknaden är oväsentlig i valet av företag för uppsatsens kvantitativa del kommer detta även appliceras på urvalet i den kvantitativa undersökningen. Respondenterna väljs sedan ut slumpmässigt ur dessa kriterier. Urvalsgruppen kan därmed klassificeras som ett slumpmässigt stratifierat urval. Urvalet utgick främst från samma företag som studiens kvalitativa del behandlar men då respondenterna anonymiseras och har svarat via webbenkäter går det inte att utgå från att urvalsgruppen exklusivt kommer från samma företag som chefsrespondenterna.

2.5 Trovärdighet och metodkritik

2.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet används ofta som ett verktyg för att stärka trovärdigheten i kvantitativa studier, detta då reliabilitet är tillförlitligheten i olika mätningar. En studie med hög reliabilitet kommer komma fram till ett resultat som är konsistent oavsett vem som skulle replikera studien (intern reliabilitet) med likadan typ av mätning (extern reliabilitet) (Bryman & Bell 2013). En enkel uttryckning av reliabilitetsbegreppet rör hur konsistent och hur upprepar mätningen är. Vår enkätundersökning har skickats ut via webben till respondenterna som tillhört ett stratifierat slumpmässigt urval. Detta innebär att vi inte har full kontroll över miljön den svarande befinner sig i och kan därmed inte helt räkna bort att slumpmässiga störningsmoment i miljön infinner sig. Då webbenkäten är helt utan tidsbegränsning kan antagandet göras att den svarande själv väljer att svara i en miljö där tidspress och externa störningsmoment inte förekommer. Att enkäten använder sig av ett webbverktyg gör det även möjligt för svaranden som inte har varit i kontakt med de undersökande att svara på enkäten. Detta anser vi dock ej gör den kvantitativa delen av undersökningen mindre reliabel då de deltagande som har varit i kontakt med oss inte har fått någon introduktion som de resterande inte har fått ta del av. Samma introducerande text till vad som undersöks står längst upp när enkäten vilket ger alla deltagande samma möjligheter att svara på enkäten. Enkätens utformning är enkel, lättförståelig och strukturerad vilket ger den möjligheten att användas om på nytt för att få samma resultat. Det finns en möjlighet till vissa avvikelser över tid då kontexten som undersöks är under förändring i och med att branschen som undersöks

kännetecknas av sin föränderliga, dynamiska och komplexa miljö och bör därmed tolkas i sin nutida kontext.

I den kvalitativa delen av studien genomfördes det semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna skedde över telefon där de undersökande arbetade i par att intervjua den deltagande där samma individ genomförde alla intervjuer och samma individ antecknade. Dem undersökande var väl pålästa i ämnet som undersöks och hade en god förförståelse för ämnet som undersöktes. Denna utformning gynnar vår reliabilitet då det inte ger utrymme för individuella skillnader i intervjustil. Alla intervjuer hade samma introducerande förklaring om vad som skulle undersökas samt om hur intervjun kommer att disponeras. Intervjuernas semistrukturerade karaktär är vi medvetna om kan påverka reliabiliteten för undersökningen då följdfrågorna samt de utvecklande förklaringarna varierar mellan de deltagande. Detta är något som vi ser som ofrånkomligt för att få det djup som eftersöks i denna del av undersökningen. För att öka reliabiliteten utgick vi från en intervjumall och uppträdde på samma sätt vid alla intervjutillfällen. Vår analysmodell och objektivitet i analysen av det insamlade datamaterialet från både den kvantitativa och den kvalitativa delen av undersökningen hjälper oss att undkomma skevhet som kan stjälpa den interna reliabiliteten. Det är dock viktigt att visa en förståelse för att en total objektivitet inte är uppnåbart då ett visst mått av subjektivitet alltid är närvarande. Vår strävan efter en så hög objektivitet som möjligt genom att försöka bortse från de subjektiva intryck som datamaterialet vid första anblick kan ge de insamlade parterna ska dock i en hög mån försäkra om möjligheterna till en hög intern reliabilitet.

2.5.2 Validitet

Validitet ser på hur väl tolkningen mellan empiri och verklighet är, hur väl man lyckats undersöka det som är tänkt att undersöka (Bryman & Bell 2013). Begreppet kan delas upp i intern och extern validitet. Den interna validiteten mäter hur väl resultatet från undersökningen stämmer överens med verkligheten och bör ses i sin enskilda kontext. Den externa validiteten behandlar huruvida resultatet från undersökningen kan användas för generaliserbarhet. En hög extern validitet innebär att resultatet från undersökningen går att använda för andra situationer och kontexter än den som är given för sammanhanget. I uppsatsens semi-strukturerade intervjuer och i enkätundersökningen har vi utefter den teori som står till grund för undersökningen valt ut olika frågor som anses lämpliga för den specifika undersökningen. En hög förståelse för både teorin och den specifika kontexten som undersökningen görs i ska leda till att det finns en god överensstämmelse mellan den insamlade datan och de teoretiska slutsatser som dras i analysen av dessa. I både den kvantitativa och den kvalitativa delen av undersökningen har en språkanpassning gjorts för att göra det enklare för de deltagande i undersökningen att förstå frågorna. Språkanpassningen har tagit i hänsyn att inte glida för långt ifrån de begrepp som används i teorin för att en tolkning av hög validitet ska kunna göras. Den kvantitativa delen av undersökningen besitter möjligheter till generaliserbarhet då liknande undersökningar skulle med samma tillvägagångssätt kunna undersöka andra branscher och miljöer än den som har undersökts i denna undersökning. Det är dock viktigt att ta i beaktning att undersökningen har skett i en

branschspecifik kontext och att avvikelser kan uppstå i försök att applicera samma resultat utanför den specifika kontexten. I analysen av den kvalitativa delen av undersökningen är det viktigt att tolkningen inte enbart sker från vad som sägs av de deltagande utan även vad som inte sägs. Då intervjuerna skedde över telefon förloras dock ett visst tolkningsutrymme då gester, ansiktsuttryck och fysiska reaktioner blir svåra att dokumentera. Analysen måste ske på ett djupare plan än vad i den kvantitativa delen på undersökningen och en tolkning av vad som sägs och inte sägs, hur det sägs, samt varför det sägs eller inte sägs måste göras för att kunna göra en valid tolkning i anknytning till den teori som uppsatsen behandlar. Detta då man i kvalitativa studier inte direkt mäter olika variabler utan undersöker de bakomliggande faktorerna till olika samband och processer. Genom att systematiskt transkribera och redovisa för det datamaterial som insamlas i denna del av undersökningen strävar vi efter att få en hög grad av transparens i uppsatsens kvalitativa del. I denna del strävas det efter att bygga en bild av chefen i den branschspecifika kontext denne rör sig i. Intervjuguiden som utformades för den kvalitativa delen på uppsatsen besitter ett visst mått av generaliserbarhet och är användbar till att undersöka andra kontexter och branscher än den som studien har valt att fokusera på. Det är dock viktigt att ta i beaktning att följdfrågorna som ställs och dialogen utanför intervjumallen kan vara av branschspecifik karaktär. Vi har en hög förståelse för att validitetsmålet inte är något som kan konstrueras i efterhand utan är en process som följer genom hela arbetet och visar därmed vår förståelse för både ämnet som behandlas samt processen och tillvägagångssättet i de olika kapitlen i uppsatsen.

2.6 Etiska överväganden

De etiska principerna i företagsekonomisk forskning bryts ner i fyra huvudområden: om det uppkommer någon skada för de deltagande, om det finns en brist på information vid samtycke hos de deltagande, om det finns någon integritetskränkning för de deltagande samt om villfarelse eller bedrägeri uppkommer (Bryman & Bell 2013). Med utgångspunkt i dessa fyra huvudområden försäkras vi om att respondenterna inte får erfara någon skada, varken fysisk eller psykisk i form av stress, genom att låta svarandet i både den kvantitativa och kvalitativa delen ta den tiden dem behöver för att besvara våra frågor och kan när som helst under undersökningens gång välja att avbryta sitt deltagande. Respondenterna informerades noggrant om undersökningens syfte innan sitt deltagande för att med så mycket information som möjligt kunna ge sitt samtycke. Gällande integritetsfrågan så garanterar vi respondenterna i studien full anonymitet och kommer således ej att begära information som på något sätt kommer att kunna spåra de deltagande. Man är fullständigt anonym vid deltagande av studien. Det gör det av stor vikt att tidigt i processen förklara detta för deltagarna och få dess fulla samtycke till transkribering av dess deltagande. Frågornas natur ska ej röra den deltagandes privata sfär. Villfarelse uppstår när undersökningen framställs till att undersöka något som den inte gör (Bryman & Bell 2013) vilket vi undviker genom en noggrann och tydlig genomgång på vad undersökningens syfte är och vad datamaterialet kommer att användas till.

3 Referensram

Studiens referensram består av olika teorier som berör ämnena HRM, motivationsteori, belöningsystem och belöning samt kvalitet. Teorin som ingår i referensramen presenteras och diskuteras för att senare ligga till grund för analys. Det är genom nedan genomgångna teorier som förförståelsen och den utökade förståelsen för analys redovisas. Då teoriinsamlingen har skett abduktivt har referensramen varit under bearbetning över hela studiens process för att kunna ge en så god grund för analys som möjligt.

3.1 HRM

För att få en förståelse för syftet med belöningsystem och dess användningsområden är det lämpligt att ta avstamp i området som handskas med företagets mänskliga resurser, Human Resource Management (HRM). HRM i den moderna organisationen ses ofta som en rad samverkande åtgärder och aktiviteter med målet att systematiskt öka prestationen hos personalen i anknytning till företagets strategiska mål (Johnson 2009 se Collings & Woods 2009). Bratton och Gold (2003) beskriver HRM som ett strategiskt tillvägagångssätt att hantera personalrelationer med en betoning på att ett förhöjande av personalens förmågor är kritiskt för att uppnå konkurrensfördelar, vilket uppnås genom olika integrerade program, policys och metoder. Det humana kapitalet som personalen sitter på är en värdefull resurs för det moderna företaget vilket leder till att hanteringen och underhållet av denna resurs blir av stor vikt. HRM särskiljer sig från den klassiska personaladministrationen i dess innehåll då det inom begreppet inte bara handlar om att administrera olika för organisationen nödvändiga ting såsom exempelvis löner, semester med mera. Begreppet sträcker sig längre än detta då det är en skola inom management som vuxit fram för att utveckla både den enskilde medarbetaren samt hela arbetsgrupper verkande i organisationer för att nå en högre grad av mänsklig potential (Lindmark & Önnevik 2013). Motivation är starkt förknippat med HRM vilket i sin tur ofta leder till en mer tillfredställd och effektiv personal. Belöningar samt möjlighet för vidare utveckling är de facto motivationsfrämjande inom HRM-området (Lindmark & Önnevik 2013).

En sammansättning av tre faktorer tillåter personalen i ett företag att bidra till sin organisations framgång. Dessa tre ses som oberoende av varandra men där summan av dessa ger möjlighet för personalen att uppfylla sin maximala potential. Modellen som förklarar detta kallas för AMO-modellen. Den första faktorn är att man har system som försäkras sig om att personalen har den kompetens och färdigheter som behövs (ability) (Boselie 2010). Ett uppfyllande av denna faktor innebär att personalen kan genomföra sitt arbete genom att inneha rätt kompetenser. Dessa kompetenser kan man på förhand försäkra sig om att personalen har i rekryteringsprocessen samt att fortlöpande utbilda den befintliga personalen. Att rekrytera rätt person till rätt uppgifter och plats är en grundläggande nödvändighet för att kunna uppnå ett tillfredställande resultat. Lyckas man inte uppnå en matchning mellan medarbetare och vad som förväntas av dem så förloras kopplingen till belöningsystemet som används (Lindmark & Önnevik 2013) vilket skulle betyda att motivationen går förlorad. Då fokuset på studien ligger på hur arbetet med belöningsystem motiverar den befintliga personalen görs antagandet att man i sitt rekryteringsarbete har rekryterat kompetent och kapabel personal. Rekryteringsprocessen kommer därmed inte att ligga till grund som underlag för vår studie och analys. Den andra faktorn är att system för att motivera personalen att agera efter önskat beteende, fokusera på önskade mål och inte försumma delar av processen (motivation). Ett aktivt arbete för att motivera personalen innebär att stimulera

personalen till att finna en vilja till att prestera på arbetsplatsen. Stimulansen till att finna motivation kan både uppstå externt och internt (Armstrong & Murlis 2005, Ryan & Deci 2000). Den tredje och sista faktorn är att man systematiskt arbetar för att ge personalen möjlighet till att kunna bidra till både sin egen och organisationens utveckling. Genom ett arbete med att bidra till möjligheten för personalen att kunna använda sig av sin kunskap och kompetens ger man personalen utrymme att kunna uttrycka sig själv och genomföra sina arbetsuppgifter (opportunity) (Boselie 2010, se Savaneviciene & Stankeviciute 2012). En förenkling av modellen är att man arbetar systematiskt för att ha personal som kan, vill och har möjlighet att utföra ett så bra arbete som möjligt. Då denna studie har ett fokus på hur man genom belöningsystem kan motivera personal till ett kvalitativt arbete är det lämpligt att göra en fördjupning i motivationsteorierna som ligger bakom motivations-faktorn i modellen. Detta med hänsyn till att alla tre delar av modellen är av vikt för att maximera personalens prestationer och arbetspotential.

3.2 Motivationsteori

Motivation är det sammanslagna namnet för de faktorer som väcker, formar och riktar beteende mot olika mål hos en individ. Inom psykologin finns det en rad olika teorier om varför och hur motivation uppkommer och driver oss till att uppfylla olika mål. Forskningsfältet syftar till att visa på kopplingen mellan vad vi gör och varför vi gör det. Detta kan röra allt från tillfredsställelse av hungerkänslan, motivet till att söka tillhörighet i en grupp och självförverkligande till motivationen bakom arbete. Ryan och Deci (2000) har beskrivit motivation för medarbetare genom att göra en uppdelning av yttre och inre motivation. Inre motivation är de intressen och idéer som driver medarbetaren till ett visst beteende. Exempelvis så kan en servitris med ett stort intresse för vin dela med sig av sin extraordinära kunskap om olika viner i en utsträckning som inte är nödvändig för restaurangens kundsegment men som kan uppskattas av kunderna. Yttre motivation tar form i att medarbetaren presterar för att belönas av någon annan.

Inom den pedagogiska psykologin talas det om Driftteorin som en motivationsteori. Utvecklad av Clark L. Hull (1943) räknas Driftteorin som en av de första teorierna bakom motivation. Grundtanken i teorin är att människan hela tiden strävar mot homeostasis, ett tillstånd av balans, och motivation uppkommer för att minska spänningen som uppkommer när behov går otillfredsställda. Ett exempel kan vara hur drivkraften hunger motiverar människan att ta sig tillbaka till balanstillståndet mätt. Teorin i sig ses som något utdaterad men är viktig att ta i beaktning då den ger en vidareförståelse till teorier som Maslows behovshierarki (1954). Maslows (1954) behovshierarki illustreras som en pyramid där det lägsta steget symboliserar de mest basala behoven, de fysiologiska.



Källa: Maslows behovshierarki (Maslow 1954, egen tolkning)

Desto längre upp på pyramiden individen rör sig desto mer komplexa behov möter individen. Resterande steg involverar behov rörande trygghet, gemenskap, uppskattning och till slut på toppen självförverkligande. Behovshierarkin har dock mött kritik för att inte vara så hierarkisk som modellen uppger sig att vara (Wahba & Bridwell 1976). Empirin visar på att människor kan röra sig mellan stegen fritt utan att följa modellens hierarkiska struktur, med undantag för det högsta steget (självförverkligande). Trots detta är denna modell fortfarande aktuell inom organisationsteori och personalhantering genom översättning och omformulering. Detta främst då mycket av forskningen efter har byggts på i relation till teorierna formulerade i de tidiga behovsteorierna (Chalofsky & Krishna 2009).

Herzberg och Snyderman (1993) delar upp olika faktorer i tvåfaktorsteorin till motivationsfaktorer samt hygienfaktorer för att belysa viktiga aspekter och skillnader mellan trivsel och tillfredsställelse på sin arbetsplats. Teorin menar att det finns en uppdelning av faktorer som antingen direkt eller indirekt påverkar medarbetares motivation. Hygienfaktorer är faktorer som kan anses självklara för den anställde som till exempel tryggheten med att få en fast lön. Hygienfaktorer kan inte motivera medarbetaren att arbeta mer, däremot så kan en avsaknad av hygienfaktorer bidra till en sämre trivsel på arbetsplatsen. Exempelvis så kan en hygienisk arbetsplats inte öka din motivation dock så hade en ohygienisk arbetsplats kunnat vara en faktor som leder till vantrivsel på arbetsplatsen (Abrahamsson & Andersen 2000). Det är viktigt att dessa inte blandas ihop med motivationsfaktorerna då hygienfaktorerna inte själva kan öka motivationen utan måste uppnås för att motverka risken för missnöje. Genom att känna till hygienfaktorerna blir det lättare att förstå vad som ligger till grund för trivseln på arbetsplatsen och skilja på det grundläggande för trivseln och de faktorer som ökar motivation och tillfredsställelse.

Motivationsfaktorerna är faktorer som den anställde kan anse vara något extra, såsom erkännande av sin chef för ett väl utfört arbete vilket i sin tur kan bidra till ökad motivation och tillfredsställelse (Herzberg & Snyderman 1993). Det är inte samma faktorer som motiverar medarbetare som de faktorer som får en medarbetare att inte känna missnöje över sin arbetssituation. För att göra det mer förståeligt målar Herzberg (1968) upp exemplet med personalen som ett batteri. Hygienfaktorerna blir det som laddar upp batteriet men får det inte att generera kraft på egen hand och måste därmed ständigt bli laddat. Lyckas man framgångsrikt arbeta med motivationsfaktorerna blir det likt att installera en generator för detta batteri. Det är i det senare fallet som man enligt Herzberg (1968) kan tala om motivation på riktigt då medarbetaren kommer att agera för att den själv vill det.

Hygienfaktorer	Motivationsfaktorer
Företagskultur och politik Berör hela organisationen och inte enbart relationen mellan chef och anställd	Prestation Tillfredställelsen i att genomföra sitt arbete och se resultatet av det
Ledning Ledarens yrkeskompetens, rättvisa och sättet att lära ut och delegera arbetsuppgifter	Erkännande Icke-monetära belöningar som beröm och uppskattning för väl genomfört arbete
Arbetsförhållanden De fysiska arbetsförhållandena på arbetsplatsen	Själva arbetet Intressant, spännande, varierande och utmanande arbete
Mellanmänskliga förhållanden Förhållandet mellan personalen i organisationen, både mellan kollegor och mellan ledare och underordnade	Ansvar Kontroll över den egna arbetssituationen samt ansvar över andras utförda arbete
Ekonomisk ersättning Lön och ekonomiska belöningar	Befordran Konkreta tillfällen att få en högre ställning och formell status inom organisationen
Trygghet i arbetet Skydd mot att bli uppsagd, försäkrande om arbetstider och dylikt	Växt och utveckling Möjligheter till inläring av nya färdigheter med större möjligheter för växt

Källa: Abrahamsson & Andersen 2000 s150 egen tolkning

Enligt tvåfaktorsteorin finns det fyra olika kombinationer av hygien- och motivationsfaktorerna (Abrahamsson & Andersen 2000):

Hög hygien + hög motivation: Medarbetarna är väldigt motiverade och har väldigt få klagomål. Betraktas som idealsituationen där både hygienfaktorerna och motivationsfaktorerna är tillfredställda.

Hög hygien + låg motivation: Medarbetarna har visserligen inte mycket klagomål men är inte heller motiverade för arbete. Arbetet flyter på men ses inte som mer än en form att få lönen i slutet på månaden.

Låg hygien + hög motivation: Medarbetarna är motiverade men har ändå många klagomål. Detta kan uppstå i situationer där själva arbetet är spännande och givande men arbetsförhållanden och/eller lönen är undermålig.

Låg hygien + låg motivation: Den absolut sämsta situationen där medarbetarna har mycket klagomål och samtidigt inte är motiverade för arbete.

Hygienfaktorererna går att koppla till de lägre stegen i Maslows behovshierarki där dess uppfyllelse inte direkt innebär att individen är tillfredställd men att den grundläggande behoven för allmän trivsel är uppnådda. Vidare går det att dra samma härledning med motivationsfaktorerna och de högre stegen på behovshierarkin där uppskattning och självförverkligande går att koppla till exempelvis erkännande och möjligheten till befordran. Något som är av intresse i utläsningen av tvåfaktorsteorin är att man inte ser monetär belöning som en faktor till motivation. Teorin pekar på att pengar inte motiverar på lång sikt utan att en chef som använder sig av monetär belöning kan få sina medarbetare att uppfylla en viss prestation på kort sikt men att det leder till att medarbetarna till slut förväntar sig denna belöning (Abrahamsson & Andersen 2000). Så länge belöningen inte ökas i takt med förväntningarna kommer den inte längre att fungera som en morot. Teorin pekar på att motivation istället är en inre kraft som varken påverkas av morot eller piska, vilket motivationsfaktorerna strävar efter att konkretisera.

3.3 Belöningsystem

Belöningsystem har tre essentiella funktioner (Jacobsen & Thorsvik 2002):

- Locka personal till organisationen och få befintlig personal att stanna kvar
- Motivera medarbetarna i organisationen att utföra de uppgifter de blivit tilldelade
- Motivera medarbetare i organisationen att förbättra sina färdigheter

I den moderna organisationen går belöningar att kategorisera i två olika kategorier: monetära och icke-monetära belöningar. Alla belöningar med ett monetärt värde som t.ex. baslönen, bonusar, provision och pension hamnar under den första kategorin där en summa av värdet på samtliga belöningar blir den totala monetära belöningen (Armstrong & Murlis 2005). Icke-monetära belöningar fokuserar på de övriga behoven som inte monetär belöning kan tillfredställa. Detta kan exempelvis ta form i behovet av få erkännande, uppmärksamhet, egenbestämmande och personlig utveckling. Icke-monetära belöningar kan komma från "utsidan" genom exempelvis beröm från personer i ens omgivning men även "inifrån" från tillfredställelsen associerad till en utmanande arbetsuppgift samt intresse och känslan av att ens arbete är av vikt (Armstrong & Murlis 2005). Chiang och Birtch (2012) beskriver att forskningen som har bedrivits angående de olika formerna av belöning visar att de olika formerna besitter olika motiverande attribut och bör därmed användas för att uppnå olika resultatmål. Chiang och Birtch (2012) skriver att genom att kunna identifiera och förstå hur olika belöningar samspelar med motivation och prestation kan man styra organisationen effektivare och rikta önskat beteende mot det önskade resultatmålet med belöningsystem.

Det är inte alltid ägarna som sköter den löpande verksamheten i en organisation och de som ålagts denna uppgift kan utföra uppgiften med andra mål än vad ägarna satt upp. Agentproblemet uppstår när den som delar ut arbetsuppgiften (principalen) till arbetstagaren (agenten) har olika intressen (Jensen & Meckling 1976). Detta problem grundas i antagandet att människor arbetar efter sin egen personliga vinning. Trots att principalen har klart för sig vad den vill skall utföras och hur det skall utföras antyder tidigare antagande att agenten inte kommer att tillgodose principalens önskan om det finns möjligheter för agenten att utföra

uppdraget på ett vis som gagnar denne i större utsträckning (Jensen & Meckling 1976). Principalen anses ha verktyg för att motverka agentproblematiken. Detta kan ske via att man övervakar agenten och/eller att man belönar agenten med ekonomisk ersättning om denne uppfyller principalens önsknings. Detta är givetvis kopplat till omkostnader för principalen. Kostnaderna kan bestå av själva agentkostnaden, övervakningskostnad och kostnaden som uppstår när agenten inte tar beslut för principalens bästa (Jensen & Meckling 1976).

I sammanhanget som beskrivits föregående och i kombination med teorin så är det en möjlighet för cheferna inom olika organisationer att hantera sin personal via olika styrmedel, antingen via övervakning för att de skall fullfölja sina arbetsuppgifter på önskvärt vis eller genom att använda sig av olika former av systematiska belöningar - belöningsystem. Målen med styrmedlen som står till principalens förfogande bör i den utsträckning det är möjligt stämma överrens med agentens mål och visioner, kontentan är att man bör sträva efter en så bra matchning mellan de olika parternas mål som möjligt och uppnå ett balanserat belöningsystem.

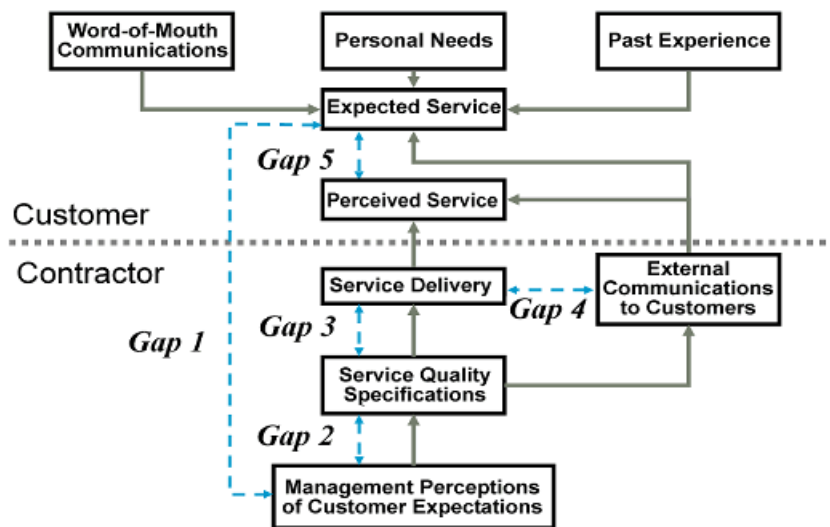
För att medarbetarna skall kunna förstå kopplingen mellan prestation och belöning finns det viktiga faktorer att beakta så som möjligheterna till logisk koppling för medarbetarna samt tiden från utförd prestation till belöningen utfaller (Cäker 2013). Vidare skriver Cäker (2013) att belöningsystemen tenderar att lyfta fram tre viktiga aspekter, idéer om samarbete, rättvisa samt uppmärksamhet. Det är i många organisationer viktigt att få medarbetarna att samarbeta, för att göra detta kan gruppbaseade belöningar bidra som en stöttande åtgärd. Det är inte alltid det handlar om stora ekonomiska belöningar utan det kan vara mer ekonomiskt diskreta handlingar som att bjuda medarbetarna på middag eller liknande evenemang för att stärka gruppkänslan och harmonin i organisationen (Cäker 2013). Att utvärdera effekterna av ett belöningsystem är en process där relevansen mellan utförd arbetsinsats och belöning är under lup, syftet med en utvärdering av belöningsystem bör även innehålla en granskning av dess motiverande effekter och hur arbetsinsatserna påverkats av systemet (Lindmark & Önnévik 2013). Utvärdering möjliggör för ett belöningsystem som lyckas motivera och skapa positiva medarbetare vilket i förlängningen ofta hänger ihop med produktiva medarbetare (Lindmark & Önnévik 2013). Utvärderingens roll ska ej underskattas då ett missriktat belöningsystem eller till och med en brist på belöningsystem kan leda till stora konsekvenser för organisationen då det kan innebära dels svårigheter att behålla kompetent personal, skapa en fördelaktig organisationskultur och ineffektivitet. Ett samspel mellan målbilden och styrmedlet, i det här fallet belöningsystem, krävs för att styrmedlet verkligen ska leda till målbildens förverkligande. Det innebär att det behövs en förståelse för själva målbilden och problem som kan dyka upp i sättet man försöker uppfylla målet och på vilket sätt styrmedlet kan motverka detta. Då denna studie berör hur belöningsystem kan användas för att uppfylla och motivera personal att arbeta mot kvalitetsmål är det lämpligt att fördjupa förståelsen i hur arbetet för en hög kvalitet bör se ut och vilka problem som kan uppstå om inte en förståelse för arbetet existerar.

3.4 Kvalitetsaspekten

Hela organisationen måste kunna betjäna kunderna på ett marknadsinriktat sätt och bidra till kundtillfredsställelse, vilket gör det viktigt att kvalitetstänket genomsyrar och motiverar hela verksamheten (Grönroos 2008). Detta lägger en stor vikt på intern marknadsföring som

ledningsstrategi. Syftet med intern marknadsföring är enligt Grönroos (2008) att säkerställa att medarbetaren är motiverad att prestera på ett serviceinriktat sätt, locka och hålla kvar duktig personal, säkerställa att de interna processerna sköts med ett kundfokus samt att förse medarbetarna med det tekniska och ledningsförknippade stödet för att kunna axla det ansvar som ges dem. För att medarbetaren ska kunna prestera krävs det en viss handlingsfrihet men även möjligheter att få stöd från ledning, system, teknik och information. Även utbildning blir viktigt då det tillåter medarbetaren att utveckla färdigheterna och kunskaperna för att kunna prestera och leva upp till sin professionella kapacitet. Att tillåtas få handlingsfrihet och ges tillfälle att tänka, analysera, fatta beslut och agera själv bidrar till motivationen hos medarbetarna att prestera kvalitativt. Kombinerar man detta med att utbilda och på så sätt ge medarbetaren rätt färdigheter och kunskaper samt att tillförse med stödfunktioner ger man även en viss trygghet i denna handlingsfrihet (Grönroos 2008).

Parasuraman, Zeithaml och Berry (1985) har utvecklat en modell ämnad för att ligga till grund för analys av kvalitetsproblem och dess källor. Modellen används som ett instrument för chefer för att ge en ökad förståelse för hur man kan förbättra tjänstekvaliteten man erbjuder.



Källa: Parasuraman et al. (1985)

Denna studie har ett fokus på företagen, hanteringen av belöningsystem och medarbetarnas motivation till ett kvalitativt arbete och kommer därmed att behandla den tolkning Grönroos (2008) gör gällande gap tre som fokuserar på tjänsteleveransen. Detta gap uppstår till följd av:

- Komplicerade och rigida kvalitetsspecifikationer
- Brist på acceptans och en ovilja hos personalen att uppfylla kvalitetsspecifikationerna
- Dålig överensstämmelse mellan kvalitetsspecifikationerna och företagskulturen
- Dålig ledning av verksamheten
- Otillräcklig intern marknadsföring
- Systemen i företaget stödjer inte prestationerna förknippade till kvalitetsspecifikationerna

Problemen som kan uppstå i det här gapet är många men går att sätta under en av tre kategorier: företagsledningen, personalens uppfattningar samt stödet från system (Grönroos 2008). Problem som härrör från företagsledningen är ofta förknippade till att den arbetsledande personalen inte i tillräckligt stor omfattning stödjer och uppmuntrar kvalitetsagerande. Personal som hamnar i situationer där kunderna visar sig ha andra krav på kvalitet än vad företaget siktar på att tillfredställa upplever ofta besvär. Detta då den berörda medarbetaren kan se att kunden inte får det som den förväntar sig samtidigt som medarbetaren själv inte kan göra något för att förbättra situationen vilket leder till en långsam död på medarbetarens motivation för kvalitetsarbete. Det gäller att i dessa situationer röja undan skälen till denna kluvenhet, antingen genom att förändra styrsystemen så att det stämmer bättre överens med vad som efterfrågas men även att arbeta med personalens uppfattning och förståelse för åtgärderna ur ett ledningsperspektiv.

Styrsystemen och belöningsystemen kan komma att vara en del av detta gap när de formas separat från planeringen och etableringen av kvalitetsspecifikationerna och därmed kan komma i konflikt med dessa. Detta är enligt Grönroos (2008) inte ett sällsynt problem hos många företag då han menar att man ofta ägnar resurser till att styra, kontrollera och belöna beteende som är i direkt konflikt med kvalitetsaspekten. Då styrsystem och belöningsystem snabbt blir en bidragande del till ett företags kultur är det viktigt att dessa fungerar i harmoni med målen som sätts upp för företaget. I situationer då gapet skulle vara till följd av missriktade belöningsystem är det av vikt för cheferna att se över möjligheterna till förändring i hur man belönar prestationer.

3.5 Sammanfattning

Referensramen inleder med att skapa en förståelse för syftet med belöningsystem och vilka områden ett sådant system täcker. Detta genomförs genom att presentera Human Resource Management vilket är en teori som lyfter fram det humana kapitalet i en organisations verksamhet och hur man bör arbeta för att uppnå den mänskliga potentialen. Vidare så presenteras AMO-modellen som syftar till att visa vikten av att kontinuerligt arbeta med personal som kan, vill och har möjlighet att utföra ett så bra arbete som möjligt för att stärka organisationen via sina kompetenser. Eftersom denna studie fokuserar på hur medarbetare ska kunna bli motiverade att arbeta kvalitativt med stöd av belöningsystem så blir det naturligt

att fördjupa sig i motivationsteorier med avstamp ur motivationsfaktorn i AMO-modellen. Motivationsteorierna utgår från äldre väletablerade teorier såsom Driftteorin (1943) och Maslows (1954) Behovspyramid för att ligga till grund i förklaringen till vad som skapar motivation och vad som skapar trivsel enligt tvåfaktorsteorin. Vi anser att det är viktigt att bygga en förståelse för de tidiga och grundläggande motivationsteorierna för att få en bättre förståelse för tvåfaktorsteorin som är den teori som ligger i fokus för studiens motivationsteori. Motivationsteorierna är en väsentlig del av referensramen för att kartlägga vad som motiverar människor och vidare medarbetare i deras organisationer och ligger till grund för vår vidare analys. Efter en genomgång av motivationsteorin som studien utgår från övergår referensramen till belöningsystem och vilka typer av belöningar som är allmänt vedertagna samt vilka effekter de avses nå. Det avslutande kapitlet handlar om kvalitetsaspekten och berör teorier om vikten av kvalitativt arbete med avstamp från Grönroos (2008) tolkning av kvalitetsgapsmodellen utvecklad av Parasuraman et al (1985). Teorierna i referensramen har valts ut för att skapa ett djup och en förståelse kring belöningsystem, motivation och kvalitet och har valts för att stå till grund för analys samt för att kunna besvara studiens syfte och forskningsfrågor.

4 Resultat

Detta kapitel presenterar datan som de semistrukturerade intervjuerna och enkätutskicken har resulterat till. Kapitlets presentation av det kvalitativa datamaterialet följer utformningen efter teman som har valts att lyftas fram. Den kvantitativa datan presenteras i sin helhet. Båda dataformerna diskuteras sedan i nästkommande kapitel.

4.1 Kvalitativ datapresentation

Den kvalitativa datapresentationen följer en mall där respondenternas svar kategoriseras, tolkas och presenteras efter förutbestämde teman. Dessa teman är: Styrning och motivation, samt Kvalitetsaspekten. Detta innebär att intervjun inte kommer att presenteras i ett stycke eller i sin helhet utan delas upp efter teman. Relevant information för att bygga en bild av hur arbetet med respektive teman ser ut på respondentens organisation har valts ut från de semistrukturerade intervjuerna som studiens kvalitativa ansats bygger på. I vissa fall där vi har upplevt ett viss uttalande från respondenten vara extra beskrivande har det citerats och förts in under berörd rubrik. Respondenterna har erbjudits anonymitet och kommer inte att benämnas efter namn, roll eller organisation. Presentationen sker istället under pseudonymen RA, RB, RC, RD och RE (Respondent A, B, C, D, E).

4.1.1 Styrning och motivation

Respondent A

Varje vecka så har organisationen något som respondenten kallar ”commit call” som är veckomöten där olika frågor och information diskuteras. De större årsmålen kommuniceras ut årligen via ett möte, mål som sedan bryts ner i kvartalsmål. De personliga målen varje medarbetare har beskrivs i en utvecklingsplan som medarbetaren och sin närmsta chef utvecklar tillsammans på en årsbasis enligt respondenten. Utvecklingsplanen som varje individ har är tydlig och är ett effektivt verktyg berättade respondenten. RA uttryckte det som så att det är endast eget ansvar som gäller för att nå målen som är satta. Det finns kommunikation för stöttning och coaching för att få medarbetarna att genomföra exempelvis olika kundevents och liknande men överlag har alla medarbetarna väldigt klart för sig åt vilket håll de skall dra enligt respondenten. I och med att det är så stort eget ansvar för att nå sina mål så kan medarbetarna själva påverka sin arbetsituation väldigt mycket och detta anser även respondenten vara mycket positivt för motivationen hos medarbetarna. RA beskriver att belöningssystemet till stor del är grundat på provision där man först får en grundlön sedan en personlig mållön som sätts tillsammans med sin närmsta chef. Det finns även flera förmåner för medarbetarna som till exempel tjänstebil. Möjligheter att växla in bonusar till pensionsavsättningar existerar även. Detta betyder dock inte att det finns något lönetak på hur mycket man kan tjäna enligt respondenten då det efter att man uppnått sin mållön finns ett system som tripplar all ytterligare provision. Detta medför enligt respondenten att medarbetarna blir extremt hungriga och motiverade av den lukrativa utformningen av belöningssystemet. Belöningarna utfaller alltid efter utförd prestation och syftar till att motivera medarbetarna enligt respondenten. Lönesystemet som existerar inom organisationen påstod respondenten vara vida känt och erkänt inom branschen, detta då det anses vara väldigt motiverande och effektivt. Respondenten är i dagsläget nöjd med hur belöningssystemet är utformat.

Respondent B

RB har daglig informell kontakt med sina medarbetare via olika tekniska lösningar förutom att organisationen har veckomöten där de förmedlar olika kundfall samt gruppens utmaningar och prioriteringar. Det finns individuella årsmål men under tidigare nämnda möten så bryts ofta målen ner och gör dem möjliga för generiska mätningar enligt respondenten. RB uttryckte sig som att ”det är alltid frihet under ansvar, det är viktigt med tydliga riktlinjer och mål på vad man vill uppnå”. Respondenten anser sin roll i kommunikationen vara att agera som ett stöd för sina säljare och följa upp hur arbetet fungerar för medarbetarna och inte bara följa upp deras siffror. I organisationen så är det stort eget ansvar kring hur man skall nå sina mål ansåg respondenten, och hur du arbetar eller varifrån är inte det viktigaste. Respondenten uttalade att medarbetarna i organisationen är seniora i branschen vilket respondenten ansåg bidra till faktumet att de kan arbeta under större friheter vilket också är motiverande enligt respondenten. RB underströk vikten av att kunna erbjuda ett vad denne kallar ”attraktivt paket” för att locka duktiga och seniora medarbetare till organisationen. I detta paket berättade respondenten att organisationen erbjuder en väldigt bra grundlön men att de även arbetar med pensionsavsättningar, förmåner som exempelvis bil, men även möjlighet till optioner och gruppbonusar. Möjligheten för medarbetarna att själva påverka hur deras individuella belöningar skall utgå är dock små berättade respondenten. Det finns en modell som ser snarlik ut genom hela organisationen. Respondenten tycker att det är viktigt att inte all belöning tas upp i slutet av ett kvartal utan att man ger medarbetare möjligheter att delta i olika typer av tävlingar, bra försäljning med mera. Respondenten trycker dock på vikten av att få sina medarbetare att tänka långsiktigt. Ett sätt för att uppnå detta är via belöningsystemets utformning med optionsrätter enligt respondenten, där antalet optioner och möjligheten till att köpa loss dessa utvecklas enligt en förbestämd utformning. Respondenten berättade även att bonusar som att få åka på olika resor tillsammans är en viktig del som kan bidra till motivation för medarbetarna. Provisionssystem anser respondenten vara väldigt enkelt och motiverande, provision på 8% av det en medarbetare omsätter utfaller utan något maxtak.

”I ärlighetens namn så är det ingen i vårt team som gör ett mycket bättre arbete för att de får 1000kr mer i månaden utan det är kontentan att när gruppen sina mål så utfaller det en bonus till teamet” (Respondent B)

”Pengar är en sak, men själva kulturen i företaget är otroligt viktigt för att ha motiverade medarbetare” (Respondent B)

Respondent C

RC sköter kommunikationen med sina medarbetare på olika sätt. Den sker både på fysisk plats men även via olika tekniska lösningar och system enligt respondenten. Det läggs även stor vikt på medarbetarsamtal, gruppmöten och individuella möten framkom det under vår intervju med respondenten. Varje vecka fanns det även avsatt tid för ett gruppbaserat veckomöte där det lyfts fram mål och utmaningar medan de individuella målen behandlades på en årsbasis för att sedan brytas ned berättade RC. Respondenten berättade även att det

finns omfattande utbildningar för medarbetarna och coaching för hur man exempelvis skall nå sina mål, detta sker kontinuerligt oavsett om du arbetat på företaget under flera år. RC berättade att målen i organisationen är tuffa och för att infria dessa mål så finns det väldigt stort eget ansvar och frihet i hur man själv som medarbetare kan välja att arbeta på. Respondenten berättade hur flera i ledande positioner i företaget tidigare arbetat i stora organisationer med ”elaka amerikanska chefer” och detta är något som de inte tror på utan arbetet skall kunna funka med medarbetarnas vardag. Respondenten berättade att de lever som de lär och utnyttjar själva den teknik de säljer för att kommunicera med varandra. Det är enligt respondenten ett väl medvetet val att ha friare tyglar för att öka motivationen hos de anställda.

Enligt respondenten är belöningssystemet provisionsbaserat, en modell som kan se lite olika ut beroende på vilken position i organisationen medarbetaren har, respondenten uttryckte sig som så att ”sälj bra så tjänar du bra”. RCs organisation använder sig alltid av belöning efter färdiga prestationer, där provisionen kommer släpande tre månader efter genomförd affär enligt respondenten. Möjligheter för medarbetarna att själva påverka sitt belöningssystem utformning existerar i viss mån där respondenten berättade att medarbetarna har möjlighet att själv reglera sin fasta respektive rörliga (provision) lön inom ett på förhand givet spann. Respondenten talade om hur belöningssystemets utformning hela tiden förändras och utvecklas med avseende på vad dem belönar. Detta fungerar som ett sätt för att öka försäljningen på vissa områden. När respondenten själv fick möjligheten att dela med sig av sina personliga tankar om organisationens belöningssystem och ifall det var något respondenten ville förändra så var denne väldigt tydlig med att utformningen var heltäckande med diverse förmåner och mer därtill och väldigt positivt inställd.

Respondent D

Relationen och kommunikationen i RDs organisation sker ofta på ”golvet” (sker på den operativa delen av verksamheten) som vår respondent uttryckte sig, vilket denne också berättade gör att det är en ganska så platt organisation. Samtidigt så är målen hårt styrda från den centrala organisationen berättade vår respondent. Varje morgon går respondenten igenom mål med sina medarbetare först via grupp i ett mötesrum, men det kan även vara individuellt om någon behöver extra coaching enligt respondenten. Respondenten uttryckte att det är positivt att varje dag kunna gå igenom agendan och följa upp tidigare prestationer med sina medarbetare istället för att som de tidigare arbetat enbart med månadsmöten. Varje dag räknas sade RD. Även via exempelvis en applikation har medarbetarna möjlighet att under arbetsdagen lyfta fram och diskutera olika problem eller tips med varandra för att lättare kunna nå sina mål enligt respondenten. Det finns möjligheter att påverka sin arbetssituation på RDs organisation genom att söka sig till vissa typer av avdelningar inom organisationen men annars så är medarbetarens roll rätt så tydlig berättade vår respondent. Det är dock stort eget ansvar på medarbetarna att nå sina mål som kommunicerats ut och detta anser respondenten vara högt motiverande och uttrycker även att det hör till rollen som säljare. Enligt RD är belöningssystemet på dennes organisation nästan uteslutande bestående av provision för individuella prestationer även fast det finns vissa inslag av grupptävlingar och exempelvis olika upplevelser och produkter man kan belönas med. Det är även vanligt att man premierar olika produkter och tjänster i belöningssystemet för att öka försäljningen berättade vår respondent. Att använda sig av belöningar för att motivera sina medarbetare anser respondenten är väldigt viktigt för att hålla försäljningen hög, vilket då är syftet med utformningen av belöningssystemet. Belöningarna är alltid släpande efter utförd prestation. Förutom de mål som resulterar i belöningar så har medarbetarna mål som motiveras med grundlönen framkom det under intervjun. Respondenten uttryckte att dagens utformning av

belöningssystem är bra och motiverande och kan inte nämna några konkreta ändringar denne skulle vilja göra.

Respondent E

RE beskriver att kommunikationen sker på daglig basis. Gruppmöten tillämpas varje vecka samt individuella månadsmöten där respektive målbild tas upp enligt respondenten. Alla möten sker fysiskt. Respondenten berättade att alla chefer och ledare i organisationen som är väldigt stor får stöttning och coaching via exempelvis olika utbildningar och workshops där de får kunskap som de ansvarar för att förmedla till sina medarbetare. Delmålen som sätts utgår från de mål som organisationen som helhet förmedlar ut och dess vision. Medarbetarna har uppsatta försäljnings och effektivitetsmål som följs upp fyra gånger per år under längre utvecklingssamtal men de har även tillgång till en teknisk tjänst som de kan logga in och titta på hur de ligger till enligt respondenten. RE använder sig av vad respondenten kallar förbättringsarbete där medarbetarna ofta får utvärdera sin arbetssituation för att förbättra densamme. Detta tror respondenten är väldigt viktigt då det är en ganska styrd organisation med exempelvis schemalagda raster. Enligt respondenten är det vanligt att medarbetarna själva väljer hur de skall arbeta för att uppnå sina mål vilket respondenten är positivt då denne anser det vara motiverande med friheten. RE började med att berätta att belöningssystemet i sitt team nyligen har genomgått stora förändringar då det utvecklats från att belöna individuell försäljningsbonus till en snittbonus för säljgruppen. Detta för att utforska vad som händer om de monetära incitamenten för ökad försäljning försvinner enligt respondenten (denna utformning är inget som används i hela organisationen utan fungerar som ett experiment i just denna grupp). Syftet med belöningssystemets utformning är att öka incitamenten till försäljning med fler saker än endast kontanta belöningar berättade respondenten. Respondenten talade om hur denne personligen tror på säljorganisationer utan bonussystem då bonussystem ofta kan leda till konsekvenser där exempelvis kunden kan bli lidande. Belöningen utfaller alltid efter utförd prestation. Lönen anser respondenten vara ett verktyg för att skapa trygghet men uttrycker även sin personliga tro att högre grundlön ger en trygghet som kan ta bort kontanta incitament som belöning. Hade respondenten själv fått möjlighet att påverka organisationens utformning av belöningssystem så skulle respondenten vilja ha fler testprojekt för att hitta rätt utformning för rätt medarbetare.

4.1.2 Kvalitetsaspekten

Respondent A

RA:s organisation har ett ramverk och policys angående kvalitetsmål som vår respondent berättade är väldigt tydliga. Att behandla sina kunder rätt är viktigt för att kunna arbeta långsiktigt men även för att varje kund är en potentiell referens berättade RA. Respondenten jämför organisationen med ett schweiziskt urverk där alla vet exakt vad som gäller och detta tror respondenten medför att alla drar åt samma håll för att uppnå målen som ställs. Kommunikation lyfter respondenten fram som det viktigaste verktyget för att uppnå hög

kvalitet. Respondenten uttryckte att det viktigaste för att motivera till kvalitativt arbete är att ha ett välbalanserat belöningssystem som inte är missriktat.

Respondent B

I RBs organisation berättade respondenten att det är av väldigt stor vikt att se varje kund som en möjlig referens. Alla medarbetare har tydliga målbilder gällande kvalitet oavsett om de arbetar på marknadsavdelningen eller på teknisk support. Respondenten berättade att de ofta arbetar med stora globala kunder där det ofta finns potential till att utveckla långsiktiga och lönsamma relationer för båda parter och genom att arbeta för framtiden istället för att enbart mätas på månadsbasis så ökar kvaliteten. I sin roll som ledare berättade respondenten att det är prioriterat att få säljarna att tänka större (långsiktigt) än bara på sin nästa månadslön. Det är även en chefs ansvar att rätt person hamnar på rätt plats, många gånger medarbetare försummar sina kvalitativa åtgärder för snabb provision så handlar det helt enkelt om en fel rekrytering uttryckte sig respondenten.

Respondent C

RCs organisation har årliga avstämningar där man säkerställer kvaliteten samt går igenom olika mått exempelvis kundförluster, detta görs berättade respondenten för att utveckla en bättre kvalitet. Målbilden för kvalitativt arbete uttryckte respondenten var tydlig och det arbetas intensivt med utbildning och coaching av medarbetare för att alla skall veta hur, vad och varför man arbetar som man gör. Respondenten påstod att det inte sker några avkall på kvaliteten för att uppnå olika belöningar från medarbetarnas sida detta för att provisionen är släpande med tre månader.

Respondent D

RD använder sig ut av olika parametrar för att mäta exempelvis antal reklamationer detta görs enligt vår respondent för att hålla upp en kvalitetsstandard inom organisationen. Det finns även numera möjlighet för kunderna att direkt lämna respons kring hur de tycker bemötandet har varit från organisationens sida med hjälp av ett verktyg som kallas "happy or not" som ligger i anslutningen till affärerna berättade respondenten. Respondenten berättade att det ofta förs diskussioner och att alla medarbetare skall vara välmedvetna om vad som förväntas av dem.

"Vi säger ofta att det skall finnas tre vinnare företaget, säljaren och kunden." (Respondent D)

Respondent E

REs organisation har olika parametrar där det i olika avdelningar fokuserar på att mäta det som anses vara relevant för att säkerställa att medarbetarna utfört ett kvalitativt arbete enligt respondenten. Respons från kunder sker ofta nästan direkt och det förs diskussioner på arbetsplatsen om hur man bör agera för att säkerställa och uppfylla de kvalitetsmål som organisationen ställer enligt respondenten. I bonussystemet som används i organisationen finns det olika utformningar och som tidigare nämnt så utförs det just nu ett experiment i respondentens avdelning där man tagit bort exempelvis bonus om man uppfyller X antal nöjda kunder, vilket respondenten meddelar faktiskt ökat kundnöjdheten. Respondenten har tidigare

upplevt att ett belöningsystem kan leda till brister i den kvalitativa arbetet då medarbetaren kan fokusera på kortsiktigt belöning snarare än kundens bästa i första hand.

”Jag tycker det är konstigt att få bonus för något som bör vara en självklarhet” (Respondent E)

4.2 Kvantitativ datapresentation

Den kvantitativa datapresentationen rör studiens enkätundersökning. Datamaterialet presenteras i fyra olika delar. Den första delen som presenteras behandlar de mer generella frågorna som ställs till respondenterna samt frågor som generellt rör motivation och belöning. Den andra delen innehåller frågor som rör det säljande arbetet, målen som är i anknytning med det och motivationen kring ämnet. Den tredje delens utformning är snarlik den andra med undantaget att ämnet som berörs är arbetet för kvalitet. Den fjärde delen, som var frivillig att fylla i, gav tillfälle för respondenten att själv uttrycka hur arbetet med belöning kunde förbättras. Datan redovisas inom sina kategorier där frågorna redovisas separat. Varje fråga redovisas med antalet svarande per alternativ, en procentuell andel samt i de fall frågornas svar representeras av ett numeriskt värde även ett medelvärde. Redovisas även tre kategorier av svar: negativ respons, neutral respons och positiv respons. Negativ respons innebär att respondenten har fyllt i en 1a eller 2a, neutral respons en 3a och positiv respons en 4a eller 5a.

4.2.1 Generella frågor

	Privatkunder	Företagskunder	Både privatkunder och företags-			
Fråga 1. Vilken typ av kunder arbetar du med?	Antal: 8 Andel: 16%	Antal: 6 Andel: 12%	Antal: 36 Andel: 72%			
	Mindre ett år	än Ett till två år	Två till tre år	Tre till fyra år	Fyra år eller mer	
Fråga 2. Hur lång tid har du arbetat på företaget?	Antal: 16 Andel: 32%	Antal: 18 Andel: 36%	Antal: 6 Andel: 12%	Antal: 8 Andel: 16%	Antal: 2 Andel: 4%	
	Aktier	Vinstutdelning	Bonus	Provision	Förmåner	Annat
Fråga 3. Vilka belöningsystem finns på din arbetsplats?	Antal: 2 Andel: 4%	Antal: 5 Andel: 10%	Antal: 22 Andel: 44%	Antal: 47 Andel: 94%	Antal: 17 Andel: 34%	Antal: 4 Andel: 4%
	(1) Instämmer inte alls	(2) Instämmer delvis inte	(3) Instämmer varken för eller emot	(4) Instämmer delvis	(5) Instämmer helt	Medelvärde
Fråga 4. Jag är nöjd med hur belöningsystemet fungerar	Antal: 2 Andel: 4%	Antal: 5 Andel: 10%	Antal: 11 Andel: 22%	Antal: 16 Andel: 32%	Antal: 16 Andel: 32%	3,78
	Negativ respons Antal: 7		Neutral respons Antal: 11		Positiv respons Antal: 16	

	Andel: 14%		Andel: 22%		Andel: 64%	
Fråga 5. Jag blir glad när jag når målen som sätts ut för mig	Antal: 0 Andel: 0%	Antal: 0 Andel: 0%	Antal: 8 Andel: 16%	Antal: 17 Andel: 34%	Antal: 25 Andel: 50%	4,34
	Negativ respons Antal: 0 Andel: 0%		Neutral respons Antal: 8 Andel: 16%		Positiv respons Antal: 42 Andel: 84%	
Fråga 6. Jag gör ofta mer än vad målen kräver av mig	Antal: 0 Andel: 0%	Antal: 5 Andel: 10%	Antal: 12 Andel: 24%	Antal: 17 Andel: 34%	Antal: 16 Andel: 32%	3,88
	Negativ respons Antal: 5 Andel: 10%		Neutral respons Antal: 12 Andel: 24%		Positiv respons Antal: 33 Andel: 66%	
Fråga 7. Det är viktigt för mig att få uppskattning och erkännande på arbetsplatsen	Antal: 0 Andel: 0%	Antal: 4 Andel: 8%	Antal: 9 Andel: 18%	Antal: 21 Andel: 42%	Antal: 16 Andel: 32%	3,93
	Negativ respons Antal: 4 Andel: 8%		Neutral respons Antal: 9 Andel: 18%		Positiv respons Antal: 37 Andel: 74%	
Fråga 8. Det finns goda möjligheter för mig att utvecklas på arbetsplatsen	Antal: 5 Andel: 10%	Antal: 4 Andel: 8%	Antal: 14 Andel: 28%	Antal: 13 Andel: 26%	Antal: 14 Andel: 28%	3,54
	Negativ respons Antal: 9 Andel: 18%		Neutral respons Antal: 14 Andel: 28%		Positiv respons Antal: 27 Andel: 54%	
Fråga 9. Min chefs inblick på mitt arbete påverkar mig negativt	Antal: 9 Andel: 18%	Antal: 13 Andel: 26%	Antal: 11 Andel: 22%	Antal: 13 Andel: 26%	Antal: 4 Andel: 8%	2,8
	Negativ respons Antal: 22 Andel: 44%		Neutral respons Antal: 11 Andel: 22%		Positiv respons Antal: 17 Andel: 34%	
Fråga 10. Jag är orolig över att bli uppsagd	Antal: 21 Andel: 42%	Antal: 15 Andel: 30%	Antal: 8 Andel: 16%	Antal: 5 Andel: 10%	Antal: 1 Andel: 2%	2
	Negativ respons Antal: 36 Andel: 72%		Neutral respons Antal: 8 Andel: 16%		Positiv respons Antal: 6 Andel: 12%	
Fråga 11. Jag tycker att jag har ett inflytande på min arbetsplats	Antal: 5 Andel: 10%	Antal: 4 Andel: 8%	Antal: 15 Andel: 30%	Antal: 15 Andel: 30%	Antal: 11 Andel: 22%	3,46

	Negativ respons Antal: 9 Andel: 18%	Neutral respons Antal: 15 Andel: 30%	Positiv respons Antal: 26 Andel: 52%
Fråga 12. Jag känner en gemenskap med mina arbetskamrater	Antal: 1 Andel: 2%	Antal: 2 Andel: 4%	Antal: 9 Andel: 18%
	Antal: 16 Andel: 32%	Antal: 22 Andel: 44%	4,12
	Negativ respons Antal: 3 Andel: 6%	Neutral respons Antal: 9 Andel: 18%	Positiv respons Antal: 38 Andel: 76%

4.2.2 Säljdel

	(1) Instämmer inte alls	(2) Instämmer delvis inte	(3) Instämmer varken för eller emot	(4) Instämmer delvis	(5) Instämmer helt	Medelvärde
Fråga 13. Jag anser att säljmålen som sätts upp är tydliga	Antal: 0 Andel: 0%	Antal: 2 Andel: 4%	Antal: 7 Andel: 14%	Antal: 18 Andel: 36%	Antal: 23 Andel: 46%	4,24
	Negativ respons Antal: 2 Andel: 4%	Neutral respons Antal: 7 Andel: 14%	Positiv respons Antal: 41 Andel: 82%			
Fråga 14. Jag tycker det är svårt att uppfylla säljmålen	Antal: 5 Andel: 10%	Antal: 13 Andel: 26%	Antal: 13 Andel: 26%	Antal: 16 Andel: 32%	Antal: 3 Andel: 6%	2,98
	Negativ respons Antal: 18 Andel: 36%	Neutral respons Antal: 13 Andel: 26%	Positiv respons Antal: 38 Andel: 76%			
Fråga 15. Jag tycker det är viktigt att uppfylla säljmålen	Antal: 0 Andel: 0%	Antal: 2 Andel: 4%	Antal: 8 Andel: 16%	Antal: 17 Andel: 34%	Antal: 23 Andel: 46%	4,22
	Negativ respons Antal: 2 Andel: 4%	Neutral respons Antal: 8 Andel: 16%	Positiv respons Antal: 40 Andel: 80%			
Fråga 16. Jag tycker att företagets belöningsystem belönar säljande arbete	Antal: 2 Andel: 4%	Antal: 4 Andel: 8%	Antal: 7 Andel: 14%	Antal: 18 Andel: 36%	Antal: 19 Andel: 38%	3,96
	Negativ respons Antal: 6 Andel: 12%	Neutral respons Antal: 7 Andel: 14%	Positiv respons Antal: 37 Andel: 74%			
Fråga 17. Jag får	Antal: 1 Andel: 2%	Antal: 3 Andel: 6%	Antal: 10 Andel: 20%	Antal: 20 Andel: 40%	Antal: 16 Andel: 32%	3,94

**beröm/uppskattning
när jag når mina
säljmål**

Negativ respons Antal: 4 Andel: 8%	Neutral respons Antal: 10 Andel: 20%	Positiv respons Antal: 36 Andel: 72%
--	--	--

4.2.3 Kvalitetsdel

	(1) Instämmer inte alls	(2) Instämmer delvis inte	(3) Instämmer varken för eller emot	(4) Instämmer delvis	(5) Instämmer helt	Medelvärde
Fråga 18. Jag anser att kvalitetsmålen som sätts upp är tydliga	Antal: 1 Andel: 2%	Antal: 5 Andel: 10%	Antal: 15 Andel: 30%	Antal: 16 Andel: 32%	Antal: 13 Andel: 26%	3,7
	Negativ respons Antal: 6 Andel: 12%		Neutral respons Antal: 15 Andel: 30%		Positiv respons Antal: 29 Andel: 58%	
Fråga 19. Jag tycker det är svårt att uppfylla kvalitetsmålen	Antal: 11 Andel: 22%	Antal: 13 Andel: 26%	Antal: 19 Andel: 38%	Antal: 6 Andel: 12%	Antal: 1 Andel: 2%	2,46
	Negativ respons Antal: 24 Andel: 48%		Neutral respons Antal: 19 Andel: 38%		Positiv respons Antal: 7 Andel: 14%	
Fråga 20. Jag tycker det är viktigt att uppfylla kvalitetsmålen	Antal: 1 Andel: 2%	Antal: 3 Andel: 6%	Antal: 10 Andel: 20%	Antal: 13 Andel: 26%	Antal: 23 Andel: 46%	4,08
	Negativ respons Antal: 4 Andel: 8%		Neutral respons Antal: 10 Andel: 20%		Positiv respons Antal: 36 Andel: 72%	
Fråga 21. Jag tycker att företagets belöningsystem belönar kvalitativt arbete	Antal: 7 Andel: 14%	Antal: 8 Andel: 16%	Antal: 16 Andel: 32%	Antal: 10 Andel: 20%	Antal: 9 Andel: 18%	3,12
	Negativ respons Antal: 15 Andel: 30%		Neutral respons Antal: 16 Andel: 32%		Positiv respons Antal: 19 Andel: 38%	
Fråga 22. Jag får beröm/uppskattning när jag når mina kvalitetsmål	Antal: 2 Andel: 4%	Antal: 13 Andel: 26%	Antal: 14 Andel: 28%	Antal: 11 Andel: 22%	Antal: 10 Andel: 20%	3,28
	Negativ respons Antal: 15 Andel: 30%		Neutral respons Antal: 14 Andel: 28%		Positiv respons Antal: 21 Andel: 42%	

Fråga 23. Jag tycker att företagets syn på vilka kvalitetsmål som bör uppfyllas stämmer väl överens med vad kunden efterfrågar	Antal: 2 Andel: 4%	Antal: 5 Andel: 10%	Antal: 16 Andel: 32%	Antal: 17 Andel: 34%	Antal: 10 Andel: 20%	3,56
	Negativ respons Antal: 7 Andel: 14%		Neutral respons Antal: 16 Andel: 32%		Positiv respons Antal: 27 Andel: 54%	
Fråga 24. I situationer där en kund inte upplever sig få sina kvalitetskrav uppfyllda har jag själv utrymme att agera för att förbättra kundens upplevelse	Antal: 4 Andel: 8%	Antal: 5 Andel: 10%	Antal: 12 Andel: 24%	Antal: 12 Andel: 24%	Antal: 17 Andel: 34%	3,66
	Negativ respons Antal: 9 Andel: 18%		Neutral respons Antal: 12 Andel: 24%		Positiv respons Antal: 29 Andel: 58%	

4.2.4 Avslutande del

Fråga 25.

Om du själv fick möjlighet att idag ändra hela utformningen eller en del av utformningen av er organisations belöningsystem, vad skulle det då vara? Vad tror du hade motiverat dig och dina kollegor bäst?

Mer provision och bonus	Antal: 19
Högre grundlön	Antal: 8
Tävlingar och vinster	Antal: 7
Mer decentraliserad uppmärksamhet	Antal: 3
Belöning för kvalitet	Antal: 3
Tryggare och flexiblare arbetsplats	Antal: 3
Bättre förmåner	Antal: 2
Bättre målbild	Antal: 1
Ta bort tävlingar och vinster	Antal: 1

5 Analys

Den insamlade datan från både den kvantitativa och kvalitativa delen av studien kommer att analyseras efter en tematisk analys med två teman: Styrning och motivation samt kvalitetsaspekten. Första temat analyseras primärt utifrån den teoretiska referensramens motivationsteorier och teori rörande belöningsystem med fokus på tvåfaktorsteorin och agentteorin. Det andra temat analyseras primärt utifrån teorierna som referensramens kvalitetsaspektskapitel behandlar med fokus på Grönroos tolkning av kvalitetsgapsmodellen. Tematiseringens struktur bygger på att varje tema ska besvara var sin forskningsfråga genom berörd teori och data.

5.1 Styrning och motivation

En generaliserande sammanfattning av information som vi tagit del av är att det tydligt att belöningsystemens utformning ofta drar tankarna hos respondenterna till monetära incitament såsom exempelvis provision och bonusar. Det var vanligt att belöningsystemets totala utformning ofta inte lyftes fram förrän djupare in under intervjun. Detta kan bero på att cheferna ofta men inte alla, hade en tendens att lyfta fram kortsiktiga belöningar för att motivera medarbetarna att öka sin försäljning. Ett exempel på detta är att det i alla organisationerna utgår belöning efter utförd prestation, men icke-monetära belöningar som kontinuerligt återfinns i organisationerna lyftes sällan fram. Tvåfaktorsteorin (Abrahamsson & Andersen 2000) menar att kontant belöning inte är en motivationsfaktor på lång sikt. Generellt sett utifrån våra chefrespondenters svar så är belöningsystemens utformning väldigt statiska med små möjligheter för individuella skillnader. Överlag var chefrespondenterna nöjda eller mycket nöjda med hur belöningsystem fungerade i just deras organisation och ansåg det fylla den tänkta meningen även fast vissa tveksamheter framkom. Medarbetarrespondenterna verkar överlag vara nöjda med belöningsystemets utformning då 64% ger en positiv respons i frågan om hur nöjda dem är med belöningsystemets utformning. Nöjdheten över belöningsystemets utformning korrelerar väldigt starkt (0,711) med hur bra man tycker att belöningsystemet belönar säljande arbete. Det finns även en stark korrelation (0,411) med nöjdheten över belöningsystemets utformning och hur bra man tycker sig bli belönad för kvalitetsmål. En korrelation går därmed att utläsa ur båda faktorerna även fast belöningen för säljmålen har en starkare korrelation. 74% av de tillfrågade medarbetarna anser att belöningsystemet helt eller delvis belönar säljande arbete. Samma fråga rörande kvalitet som målbild ger en positiv respons på 38%.

Medarbetarrespondenterna har i 94% av fallen svarat att det finns provisionssystem på arbetsplatsen, i mindre utsträckning finns det medarbetare som dels har möjlighet att förvärva aktier och får ta del av vinstutdelning. En anledning till detta kan vara förutom att organisationerna skiljer sig åt att medarbetarna som svarat kan ha olika stora ansvarsområden inom försäljningen. Den konkreta slutsats vi kan dra av detta resultat är att provision är ett väldigt dominerande system ofta i kombination med andra monetära belöningar, att tillämpa i denna bransch för medarbetare i diverse säljandebefattningar.

Armstrong och Murlis (2005) menar att uppskattning och erkännande tillhör icke-monetär belöning, vilken kan täcka behov som inte den monetära kan. Datan visar att 74% av medarbetarrespondenterna anser denna typ av icke-monetär belöning vara viktigt eller väldigt viktigt för dem i sin yrkesroll. Även Herzberg (Abrahamsson & Andersen 2000) berör ”erkännande” som en icke-monetär motivationsfaktor för medarbetare. Att medarbetarrespondenterna generellt från vårt datamaterial (74%) anser att denna typ av icke-

monetär belöning är viktig för dem är intressant, speciellt då våra respondenter i de semi-strukturerade intervjuerna sällan lyfte fram denna typ av belöning. 72% av medarbetarrespondenterna instämmer minst delvis till att dem känner att dem får beröm och uppskattning när dem når sina säljmål. Detta är lägre när det gäller kvalitet som målbild där enbart 42% av medarbetarrespondenterna minst delvis tycker att dem får beröm när denna målbild uppnås. Datan visar på att medarbetarrespondenterna tycker att denna form av belöning är viktig för dem och att dem faktiskt blir belönade på detta sätt iallafall i uppfyllandet av målbilden för sälj. Samtidigt så pratar chefsrespondenterna nästan uteslutande om monetär belöning.

Det är tydligt att medarbetarna överlag känner sig nöjda när de når utsatta mål då 84% svarat positivt. Prestationen att genomföra sitt arbete och se resultatet av detta tas upp i tvåfaktorsteorin (Abrahamsson & Andersen 2000) som en motivationsfaktor. Resultatet från frågan om medarbetarrespondenterna ofta gör mer än vad målen kräver av dem visar att en majoritet (64%) av de tillfrågade anser sig göra mer än vad målen kräver av dem i sin yrkesroll. Denna fråga korrelerade inte med frågan om hur svårt medarbetarrespondenten tyckte det var att uppfylla säljmålen och korrelerade väldigt svagt med samma fråga gällande kvalitetsmålen. Det finns alltså inget signifikant samband mellan målbildens enkelhet och uppfattningen om att medarbetaren presterar mer än vad målbilden kräver av denne. Resultatet visar på att den upplevda motivationen hos medarbetarrespondenterna uppkommer från mer än enbart yttre stimuli vilket skulle kunna vara den interna drivkraften som Ryan och Deci (2000) tar upp då vårt resultat inte visar att den skulle finnas någon uppenbar belöning för ett sådant beteende. Det är denna interna drivkraft som Herzberg (1968) menar är riktig motivation i sin metafor om medarbetaren som ett batteri.

Gällande frågorna rörande möjligheterna till personlig utveckling och graden av påverkan på arbetsplatsen svarar 54% av de tillfrågade medarbetarrespondenterna att dem instämmer delvis eller helt med att det finns goda möjligheter för personlig utveckling på arbetsplatsen. I tvåfaktorsteorin (Abrahamsson & Andersen 2000) så bidrar detta till högre motivation hos de anställda. 52% av medarbetarrespondenterna minst delvis instämmer i frågan om dem tycker att dem har ett inflytande på sin arbetsplats. Detta tolkas som ett mått på de mellanmänniska förhållandena hos medarbetarna. Enligt tvåfaktorsteorin (Abrahamsson & Andersen 2000) bidrar de mellanmänniska förhållandena på arbetsplatsen till trivseln. Detta är inte en motivationsfaktor utan något som ska ligga som grund för en välfungerande arbetsplats. En övervägande majoritet svarar att dem minst delvis känner en gemenskap till sina arbetskollaboratorer (76%). Enbart en väldigt liten del av respondenterna, 6%, instämmer minst delvis inte till påståendet att dem känner en gemenskap med sina arbetskollaboratorer. Även detta är en del av faktorn som tvåfaktorsteorin kallar för mellanmänniska relationer (Abrahamsson & Andersen 2000). Denna information tyder på att medarbetarna i branschen överlag känner en stark gemenskap med sina kollegor. Graderna av inflytande skiljer sig dock från graderna av gemenskap.

Chefsrespondenternas svar visar att deras underordnade medarbetares ansvar är förknippat med en hög grad av frihet. Denna frihet menar respondenterna är förknippat med en hög grad individuellt ansvar. Även fast nivån av påverkan på sin arbetssituation varierar mellan de olika organisationerna är målbilden starkt förknippad med eget ansvar där chefen hamnar i en stödjande roll. En hög grad av eget ansvar är enligt tvåfaktorsteorin (Abrahamsson & Andersen 2000) en faktor som kan leda till motivation. Genom att ge tillfälle för sina medarbetare att med en viss frihet kunna uttrycka sig själva i sitt arbete ger man även möjlighet för medarbetarna att kunna använda sig av sin kunskap och kompetens, man ger

sina medarbetare möjligheten att kunna påverka sitt arbete och utföra det så bra som möjligt (Boselie 2010). En hög grad av frihet är även något som är betingat till det högsta steget på Maslows behovshierarki (1954), självförverkligandet, vilket innebär att man ges den friheten att låta sitt eget jag att komma till uttryck, här genom sättet man genomför sitt arbete på.

I och med att man delegerar arbetsuppgifter till sina underordnade och ger dem ansvaret att själva genomföra arbetet finns det utrymme för en viss agentproblematik där den som delegerar arbetsuppgiften har två verktyg, övervakning och belöning (Jensen & Meckling 1976). Vi ser en något delad respons gällande hur chefernas övervakning påverkar de underordnade. 34% håller minst delvis med om påståendet att chefens inblick på arbetet påverkar dem negativt. 44% håller minst delvis inte med om samma påstående och 22% ger neutrala svar i frågan. Responsen är något delad och har ett medelvärde på 2.8 vilket hamnar på en neutral respons som går något mot en negativ respons på om chefens inblick har negativ påverkan på medarbetarens arbete. Då cheferna förklarar sin roll som stödjande ser vi en viss problematik i detta då en stödjande roll med negativ påverkan på arbetet kan resultera i att tillfället till stöd kan undvikas. Vi väljer därmed att analysera en korrelation mellan hur mycket chefens inblick påverkar en negativt till hur svårt man upplever det är att uppnå målbilden.

Den upplevda svårigheten att uppfylla säljmålen hos medarbetarrespondenterna beror på två variabler, hur bra medarbetaren förstår målbilden och hur mycket stöd medarbetaren får. I en korrelationsanalys av variablerna rörande chefens inblick och svårigheten att uppfylla säljmål ser vi en positiv korrelation på 0,438 vilket är en stark korrelation. Samma test med variablerna om man tycker det är svårt att uppfylla säljmålen och hur tydliga man tycker säljmålen är ger en korrelation på -0,297 vilket är en svag korrelation. Det finns alltså en större korrelation mellan hur chefens inblick påverkar svårigheten att uppfylla säljmålen än tydligheten på säljmålen. Vi ser en varierande respons i hur svårt medarbetarrespondenterna överlag tycker att säljmålen är att uppfylla. Då chefens inblick har ett samband med svårigheten att uppnå säljmålen kan det vara ett tecken på att övervakning, som är ett av sätten att motverka agentproblemet (Jensen & Meckling 1976), inte har den önskade effekten på medarbetaren. Samma korrelation går inte att utläsa i en analys i samma fråga gällande kvalitetsmålen då korrelationen mellan variablerna blir försumbar. Ungefär hälften av respondenterna (48%) tycker inte att det är svårt att uppfylla företagets kvalitetsmål och enbart 14% anser det vara minst delvis svårt att uppfylla kvalitetsmålen. Detta är intressant då kvalitetsmålen ses som mindre tydliga än säljmålen av medarbetarrespondenterna men ändå verkar upplevas som lättare att uppnå. Även fast vi ser en viss skillnad i hur svårt respondenterna tycker det är att uppnå de olika målbilderna ser vi helt klart att respondenterna tycker att båda målbilderna är viktiga i deras arbetsroll. En övervägande majoritet i både fallen (80% säljmålen, 72% kvalitetsmålen) tycker minst delvis att uppfyllandet av målbilden är av vikt.

Datan tyder på att testgruppen generellt befinner sig i något som i tvåfaktorsteorin (Abrahamsson & Andersen 2000) kallas för ett hygieniskt klimat. Ledningen är överlag relativt duktiga på att förmedla målbilden även om tydliga skillnader uppkommer beroende på vilken måltyp som förmedlas (positiv respons säljmål 82%, positiv respons kvalitetsmål 58%). De mellanmänniska relationerna mellan arbetskollegorna är hög där 76% känner en gemenskap med sina arbetskollegor. Även detta är ett tecken på en hygienisk arbetsplats (Abrahamsson & Andersen 2000). 72% av medarbetarrespondenterna uppger att dem minst delvis inte är oroliga över att bli uppsagda och enbart 12% uttrycker någon som helst oro över

uppsägning. Detta tyder på att medarbetarrespondenterna känner sig trygga över sin arbetssituation. Den ekonomiska ersättningen råder det delade mening om. Å ena sidan svarar 64% av medarbetarrespondenterna att dem är nöjda med sättet dem belönas på samtidigt som dem främst pekar på provision som huvudbelöning (94%) men å andra sidan så uppger medarbetarrespondenterna i frågan om de fick möjlighet att ändra på belöningsystemet övervägande ökad provision (19st), bättre grundlön (8st) och tävlingar och vinster (7st). Arbetsförhållande har inte mätts i denna undersökning och en sammanslagning av företagskultur och mellanmännsliga relationer har gjorts. Analysen leder till en positiv bild för branschklimatelets hygien vilket innebär att även fast klagomål kan förekomma så är trivselsn överlag hög.

Även motivationsfaktorerna i tvåfaktorsteorin (Abrahamsson & Andersen 2000) lutar åt det högre. En majoritet av medarbetarrespondenterna (84%) uppger att dem blir glada när dem presterar och 66% menar på att dem minst delvis gör mer än vad målbilderna kräver av dem. Detta tyder på att det finns en hög grad av tillfredsställelse i att genomföra sitt arbete vilket är en motivationsfaktor i tvåfaktorsteorin. Gällande faktorn erkännande så råder det en skillnad mellan vilken måltyp man upplever sig få erkännande från. 72% av medarbetarrespondenterna upplever sig minst delvis få erkännande vid uppnådda säljmål men enbart 42% upplever det samma gällande kvalitetsmålen. Utmaningsgraden i arbetet upplevs dock som relativt låg hos medarbetarrespondenterna. 38% upplever det minst delvis svårt att uppnå säljmålen och enbart 14% tycker det samma om arbetet för att uppnå kvalitetsmålen. Chefsrespondenterna i studiens kvalitativa undersökning pekar på att medarbetarna har en hög grad av frihet och eget ansvar i sin yrkesroll där ledarens roll är att fungera som ett stöd vilket tolkas som ett uppfyllande av motivationsfaktorn ansvar. Befordran och växt och utveckling har vi slagit ihop till en faktor och kollar på möjligheterna för utveckling på arbetsplatsen. En majoritet av medarbetarrespondenterna upplever sig ha minst delvis goda möjligheter att utvecklas på arbetsplatsen (54%).

Tolkningen av datamaterialet visar på att arbetsklimatet lutar mot att ha hög hygien och hög motivation vilket innebär att medarbetarna är motiverade och överlag har få klagomål. Resultatet från analysen är dock inte alltid helt självklar och vissa gränfall dyker upp speciellt rörande de frågor som rör arbetet mot kvalitetsmål. Vidare analys på skillnaderna mellan de olika måltyperna görs under kapitel 6.3 för att påvisa skillnaderna mellan arbetet mot kvalitetsmål och säljmål.

5.2 Kvalitetsaspekten

För att summera och försöka bygga en bild av vad ledaren i branschen uppfattar som ett kvalitativt arbete och hur det förmedlas till de anställda ser vi det som att det kvalitativa arbetet är något som sker med ett kundfokus där man fokuserar på kundens upplevelse och behov. Detta sker med ett långsiktigt perspektiv där man försöker undvika att fel uppkommer genom att föra dialog, utbildande eller inte, med sina underordnade. Det dyker upp väldigt klara signaler på att sättet man belönar kvalitativt arbete på inte är ett frikopplat system utan antingen är invävt i sättet som man belönar ett uppnående av försäljningsmål eller direkt invävt i arbetsrollen på ett sätt som respondenterna tycker ska leda till att det ses som en självklar del av arbetsrollen. Att kvalitetsaspekten inte kan vara en helt frikopplad del av verksamheten är något som stämmer väl överens med det som Grönroos (2008) beskrivit i och med att kvalitetstänket ska vara något som genomsyrar hela verksamheten. Om kvalitetspecificationerna, styrningen och arbetet med kvalitet sker för frikopplat från

resterande verksamhet så finns det en möjlighet att dem kommer i konflikt med resterande system (Grönroos 2008). Det blir istället viktigt att systemen som har till upphov att styra eller uppmuntrar ett beteende inte kommer i konflikt med kvalitetsaspekten samtidigt som ett fokus på kommunikation mellan organisationens delar för ett uppmuntrande av en intern kultur som stödjer detta beteende är närvarande. Med en frånvaro av ett system som direkt kan uppmuntra ett kvalitativt beteende ligger denna tyngd istället på kommunikationen mellan parterna och ledarens förmåga att framhäva och uppmuntra en intern företagskultur som i sin tur uppmuntrar medarbetarna att engagera sig i ett kvalitativt arbete. Utan ett dedikerat system för kvalitet som fungerar i harmoni med resterande styrsystem har man som ledare tagit avstånd från ett av verktygen som finns tillgängliga vilket gör det extra viktigt att man brukar resterande verktyg på ett effektivt sätt. Majoriteten av respondenterna nämner dock att det faktiskt finns problem med försummat kvalitetsarbete i branschen och att det faktiskt är i direkt anknytning till sättet man belönas på. Detta är inget ovanligt problem när sättet man belönar prestation på hamnar i konflikt med kvalitetsaspekten (Grönroos 2008). Precis som respondenterna nämner krävs det att det finns en viss balans och harmoni i hur belöning fördelas mellan de olika tjänsterbjudandena som finns för att fördela uppmärksamheten jämnt mellan dessa och istället utgå från kundens intresse.

Förmedlingen av säljmål tolkas som något som cheferna väldigt effektivt. En övervägande majoritet av respondenterna (82%) anser minst delvis att säljmålen som sätts upp är tydliga. 14% av medarbetarrespondenterna ger en neutral respons och enbart 4% av medarbetarrespondenterna ger någon form av negativ respons i frågan. Gällande kvalitetsmålen är målbilden inte lika tydlig enligt våra medarbetarrespondenter. Även fast vi även här ser att majoriteten av respondenterna minst delvis instämmer till att kvalitetsmålen är tydliga (58%) skiljer det sig något från säljmålen tydlighet. En tre gånger så stor grupp finner kvalitetsmålen minst delvis otydliga jämfört med säljmålen. Vi har även en ungefär dubbelt så stor neutral respons. Cheferna pekar på att det ska vara en självklarhet men samtidigt visar datan från medarbetarna att det finns en otydlighet gällande målbilden för kvalitet. Även fast det i båda fallen är en väldigt liten del av respondenterna som ger en negativ respons så framgår det tydliga skillnader. Säljmålen verkar upplevas som tydligare än kvalitetsmålen. Denna data visar att medarbetarrespondenterna i regel har sämre koll på sina kvalitetsmål än sina säljmål. Detta kopplar vi till två problem beskrivna i kvalitetsgapsmodellen (Grönroos 2008): att specifikationerna antingen är för komplicerade för att förstå eller en brist i ledningens förmåga att förmedla målbilden. I båda dessa fall är det ett problem som främst sitter på ledningens sida. Ledarens sätt att lära ut och delegera arbetsuppgifter är även en hygienfaktor, något som bidrar till trivseln på arbetsplatsen (Abrahamsson & Andersen 2000). Problem som härrör företagsledningen går ofta hand i hand med att personerna i ledande roller inte i tillräckligt stor omfattning stödjer och uppmuntrar kvalitetsagerande (Grönroos 2008).

Även fast medarbetarrespondenterna upplever kvalitetsmålen som otydligare än säljmålen visar deras svar på att det samtidigt upplevs som lättare att uppfylla kvalitetsmålen än säljmålen. 14% av respondenterna i den kvantitativa undersökningen instämmer minst delvis till att kvalitetsmålen är svåra att uppnå, 38% ger en neutral respons och 48% instämmer minst delvis inte till att kvalitetsmålen är svåra att uppnå. I en jämförelse med säljmålen (38% instämmer minst delvis, 26% neutral respons och 36% instämmer minst delvis inte) är det tydligt att det upplevs som lättare att uppnå kvalitetsmålen. Som tidigare nämnt så gick det att avläsa korrelationer mellan säljmålen svårighet att uppnå och cheferns inblicks negativa påverkan samt säljmålen svårighet att uppnå och dess tydlighet. Gällande kvalitetsmålen svårighet gick det inte att avläsa någon signifikant korrelation med några av variablerna som

kan ha valid relation med varandra. Datan från medarbetarrespondenterna är därmed inte tillräcklig för att kunna ge svar till varför målbilden uppfattas som otydligare men samtidigt lättare att uppnå.

Kvalitetsparametern är något som vi tolkar som en viktig del av både chefernas och medarbetarnas arbete. En majoritet av medarbetarna tycker att det är minst delvis viktigt att uppfylla kvalitetsmålen (72%). Ett av problemen som kan dyka upp enligt kvalitetsgapsmodellen (Grönroos 2008) är en ovilja att uppfylla kvalitetsspecifikationerna. Vi finner att detta problem inte är det som ligger till grund för kvalitetsproblemet som branschen har med bakgrund i att det är en övervägande majoritet av respondenterna som tycker att kvalitetsmålen är viktiga för arbetet. Vikten av att uppfylla kvalitetsmål är dock något lägre än vikten att uppfylla säljmålen (80%) enligt respondenterna. Då det finns en stark korrelation mellan hur viktig man tyckte en målbild är och hur bra man tyckte sig bli belönad för den (0,501 korrelation för säljmålen och 0,538 för kvalitetsmålen), blir belöningsystemets roll för uppmärksammandet av kvalitetsarbete av stor vikt. Detta stämmer bra överens med vad Cäker (2013) påpekar i påståendet att genom en användning av belöningsystem så kan man både motivera medarbetarna men även få dem att uppmärksamma vissa typer av mål.

Det råder delade meningar hos de svarande i den kvantitativa undersökningen om huruvida dem kände sig belönade för kvalitativt arbete. 30% instämde minst delvis inte till att företagets belöningsystem belönar kvalitativt arbete, 32% gav en neutral respons och 38% gav en positiv respons där dem minst delvis instämde till påståendet. Jämförs detta med samma fråga gällande säljmålen där resultatet är 12% negativ respons, 14% neutral respons och 72% positiv respons ser vi en markant skillnad. Detta kan ha att göra med att det enligt cheferna sällan finns något dedikerat belöningsystem för kvalitetsmålen. Enligt kvalitetsgapsmodellen (Grönroos 2008) kan detta vara en av riskerna förknippade med ett gap i kvaliteten gällande tjänsteleveransen då risken för en bristfällig kvalitet i tjänsteleveransen kan uppkomma när systemen i företagen inte stödjer prestationerna förknippade till kvalitetsspecifikationerna.

Vi ser ett liknande resultat när vi jämför respondenternas uppfattning av hur dem blir berömda för de olika måltyperna. Respondenterna upplever sig helt enkelt mer belönade för ett arbete mot säljmål än ett arbete mot kvalitetsmål där 72% av respondenterna minst delvis kände att dem fick beröm när dem uppnådde sina säljmål men enbart 42% kände det samma gällande kvalitetsmålen. Detta tolkas som att cheferna i regel är sämre att både genom icke-monetära och monetära belöningar belöna uppnådda kvalitetsmål i en jämförelse med uppfyllandet av säljmål. Icke-monetära belöningar som uppskattning och erkännande är något som enligt tvåfaktorsteorin ses som en direkt motivationsfaktor (Abrahamsson & Andersen 2000). Icke-monetära belöningar försummas i regel helt av chefrespondenterna som inte nämner denna belöningsform alls, vare sig det rör sig om uppnådda säljmål eller kvalitetsmål. Beröm och uppskattning behöver dock inte uteslutande komma från cheferna utan kan även vara en del av företagets kultur där medarbetare berömmar varandra för prestationer förknippade med kulturen på företaget. Grönroos (2008) skriver att otillräcklig intern marknadsföring kan vara en del av gapet gällande tjänsteleveransen, speciellt om företagskulturen stödjer andra prestationer än de som är önskvärda. En brist på intern marknadsföring för ett uppbyggande av en kvalitetskultur kan resultera i att ett agerande för kvalitet således inte blir berömt av resterande personal på företaget.

Få av medarbetarrespondenterna håller inte med om påståendet om att företagets syn på vilka kvalitetsmål som bör uppfyllas stämmer överens med vad kunden efterfrågar (14% negativ

respons, 32% neutral respons, 54% positiv respons). I de situationer som kund inte upplever sig få sina kvalitetskrav uppfyllda instämmer 58% av säljarna att dem minst delvis har utrymme att själva förbättra situationen för kunden. 18% instämmer minst delvis inte till detta påstående och 24% ger en neutral respons. Ansvar och den egna förmågan att kunna bidra till kundens upplevda kvalitet är en viktig faktor för motivationen för ett kvalitetsarbete. I situationer där kunden visar sig ha andra kvalitetskrav än vad företaget siktar på att tillfredställa och den berörda personalen inte har förmågan att själva kunna tillfredställa kunden kommer det att skada personalens motivation att bidra med kvalitativt arbete (Grönroos 2008). Detta arbete är även i stark anknytning med motivationsfaktorn ansvar som ska leda till motivation genom att ge medarbetarna kontroll över den egna arbetsituationen (Abrahamsson & Andersen 2000).

Analysen av kvalitetsaspekten med tjänsteleveransgapet (Grönroos 2008) som bakgrund tyder på att kvalitetsspecifikationerna kan upplevas som komplicerade, att det finns en risk att företagskulturerna och ledningen av verksamheterna inte uppmuntrar kvalitetsagerande samt att systemen i företagen inte stödjer prestationer förknippade till kvalitetsspecifikationerna. Det går däremot inte att utläsa någon ovilja hos medarbetarrespondenterna att uppfylla kvalitetsspecifikationerna.

6 Slutdiskussion

Detta kapitel kopplar resultatet från analyskapitlet till tidigare forskning samt vår teoretiska referensram. Det förs en diskussion kring våra resultat och den tidigare forskningen samt teorin för att se ifall vår analys antingen stärker eller motsäger den tidigare forskning vi valt att använda oss av i vår studie.

Analysen pekar på att säljmålen är väl förmedlade och förstådda av medarbetarna men att kvalitetsmålen inte når upp till samma tydlighet. Detta kan bero på en brist i stöd av prestationerna som härrör till ett kvalitativt arbete men även bristande intern marknadsföring gällande kvalitetsmål vilket Grönroos (2008) tagit upp som en del av kvalitetsgapet i tjänsteleveransen. I analysen framkommer det vidare att medarbetarna anser att kvalitetsmålen är otydligare än säljmålen men lättare att uppnå. Detta stärker Grönroos (2008) teori i den mån att bristen verkar existera i stödsystemens funktion men även i den interna marknadsföringen. Vi ser exempelvis att komplicerade kvalitetsspecifikationer eller en ovilja hos personal att uppfylla kvalitetsspecifikationerna (Grönroos 2008) inte är något som framkommit i analysen vilket stödjer tidigare nämnda brister enligt ovan teorier kan existera.

Att chefsrespondenterna överlag anser att medarbetarna arbetar under stort eget ansvar och frihet är tydligt utifrån vår analys. Vilket kan tyda på att chefsrespondenterna anser att belöningarna som medarbetarna kan erhålla är tillräckligt för att rikta deras uppmärksamhet och nå upp till målbilderna som existerar vilket enligt Cäker (2013) är dess syfte.

Den absolut vanligaste formen av belöning i vår undersökning är provision. Alla chefsrespondenter nämner detta i intervjuerna och nästan alla medarbetarrespondenter nämner det i enkätsvaren. Även fast andra former av belöning existerar inom organisationerna är monetär belöning efter utförd prestation det absolut dominerande. Syftet med belöningsystemen uppfattas som en faktor till att motivera att sälja och prestera mer, vilket chefsrespondenterna anser vara motiverande för sina medarbetare även fast en viss tveksamhet till monetär belönings motiverande effekter finns. De tveksamheter som framkom i vår analys stärks av tvåfaktorsteori (Abrahamsson & Andersen 2000) som inte ser pengar som en motiverande faktor med hänsyn till att det inte kan fungera som en motivationsfaktor på lång sikt. Vidare så har vi tidigare i studien skrivit om ett experiment utfört av Presslee et al (2013), experimentet kom fram till att de medarbetare som belönades med kontant belöningsform presterade bättre. Det är viktigt att notera att båda belöningsformerna i experimentet går att kategorisera som monetära belöningar vilket gör experimentet intressant då det ifrågasätter Herzbergs (Abrahamsson & Andersen 2000) argument om att monetär belöning inte kan bidra till en högre motivation hos personalen. Dock kan vi inte bortse från att möjligheten finns att skillnaden i kontext kan avgöra vad som ses som motiverande belöning. Datan i Herzbergs ursprungliga studie samlades in i en urvalsgrupp som främst bestod av ingenjörer och ekonomiadministratörer (Abrahamsson & Andersen 2000) medan Presslee et als (2013) studie hade en urvalsgrupp som bestod av säljande personal. Även fast Herzbergs studie har replikerats på fler yrkesgrupper så råder det kritik gällande huruvida lön bör ses som en faktor som bidrar till motivation eller inte (Abrahamsson & Andersen 2000). Detta innebär att undersökningen som denna studie genomför inte kan räkna bort monetär belöning som en faktor till motivation då studier visar tecken på att monetär belöning faktiskt

fungerar som en faktor för motivation samt att det råder kritik mot tvåfaktorsteorin. Ytterligare belägg för att monetär belöning har en motiverande effekt är att det i vår analys framkommit att en majoritet av medarbetarrespondenterna är nöjda med belöningssystemets utformning som till största del domineras av just monetär belöning. Detta stärker Bonner och Sprinkles (2002) teori om att medarbetarna behöver motiveras med en viss form av belöning för att nå de önskade resultat, vilket betyder att organisationerna i vår studie använder sig av direkt motiverande belöningsystem.

En majoritet av medarbetarrespondenterna anser att de gör mer än vad målbilden kräver av dem vilket inte hade en stark korrelation med hur enkel eller svår man tycker att målbilden är att uppfylla. Detta leder till frågan varför de anställda gör mer än vad målbilden kräver av dem när det inte finns någon uppenbar belöning för detta samt att det inte har att göra med målbildens svårighet. Då motivation både kan uppkomma både genom yttre stimuli och som en intern kraft hos människan kopplar vi detta beteende till Ryan och Decis (2000) som beskrivit hur den inre motivation kan uppkomma utan att behöva klar stimuli från utsidan. Icke-monetära belöningar nämns nästan uteslutande inte av chefsrespondenterna vilket är intressant då en övervägande majoritet av medarbetarrespondenterna tycker att denna belöning i form av uppskattande och erkännande är viktigt för dem vilket stärks av tvåfaktorsteorin (Abrahamsson & Andersen 2000) där föregående icke-monetära belöningar härrör under motivationsfaktorer.

Att chefsrespondenterna ofta lyfter fram vikten av effektiv kommunikation mellan dem själva och medarbetarna för att uppmuntra ett arbete mot kvalitet och ser sin roll som en stödjande part är intressant. Detta typ av ledningsförknippade stöd är även något Grönroos (2008) beskrivit som en viktig del i den interna marknadsföringen för att uppnå en hög kvalitet, dock så finns det tydliga brister. Enligt chefsrespondenterna finns det inte ett dedikerat system för belöning av uppfyllda kvalitetsmål utan att det var något som var invävt i belöningsystemet för säljmål där en bristande kvalitet leder till potentiell indragning av försäljningsprovision. Det tolkades av chefsrespondenterna som en självklar del i medarbetarnas arbetsroll att uppfylla kvalitetsmål och därmed inte behövde belönas. Cäker (2013) har beskrivit hur det är möjligt att rikta uppmärksamhet till måltyper via belöningar vilket vi inte funnit gällande kvalitetsmål i någon större utsträckning såsom exempelvis ett särskilt belöningsystem just för kvalitetsmål. Att uppnå kvalitetsmålen upplevs även som betydligt mycket lättare att uppnå än säljmålen av medarbetarrespondenterna vilket tyder på att målbilden sätts lägre för denna typ av mål. Samma tolkning går att göra när vi utgår från chefsintervjuerna där även om man visserligen pratar om en långsiktighet även förespråkar enklare prestationer som att enbart göra rätt från början för att slippa omarbete sina sälj. Grönroos (2008) anser att inget företags tjänsteerbjudande är så komplicerat och avancerat att det inte är möjligt att kunna nå högsta tänkbara kvalitet utan att det är en ursäkt för att inte anstränga sig lika mycket. Utifrån vår analys så ser vi att medarbetarrespondenterna förstår sig på vikten av att uppnå kvalitetsmålen och att viljan finns för ett arbete mot hög kvalitet men att det möjligtvis är så att systemen främst stödjer och riktar uppmärksamheten mot andra prestationer vilket inte sätter kvalitetsmålen i en primär position.

7 Slutsats

Studiens syfte är att ge en beskrivande helhetsbild av hur arbetet med belöningsystem som motivationsverktyg uppfattas och ser ut, både från medarbetarnas och chefernas perspektiv. Vidare har studien som syfte att undersöka om arbetet för att uppnå säljmål skiljer sig från arbetet att uppnå kvalitetsmål för att därigenom lägga grund för analys om branschens kvalitetsproblem kan härledas till styrningen och förmågan att motivera medarbetarna att arbeta mot kvalitetsmål med stöd av belöningsystem. I nedanstående text kommer vi lyfta fram de svar på forskningsfrågorna som vi funnit från vår analys och vidare besvara studiens syftet.

Den svenska telekombranschen och dess ledare står helt klart inför en rad utmaningar. Då branschen har tydliga kvalitetsbrister är det viktigt att man som ledare aktivt är med och styr för att motverka dessa brister främst i sin egna organisation och sedan för branschen som helhet. Kvalitet är en svår faktor att handskas med då det finns många olika led som brister kan påträffas som i slutändan skadar både den slutliga kunden och den egna organisationen. Vi har i denna studie lagt fokuset på det led som direkt är i kontakt med kunderna, personalen. Detta led kan på olika sätt ge upphov till kvalitetsproblemet genom till exempel personalen är omotiverad och inte vill göra det som behövs, inte känner till vad som behövs göras eller inte ges den friheten dem behöver för att kunna tillfredsställa sina kunder för att ge några exempel. I vår studie så uppmärksammade vi att personalen var motiverad och faktiskt tyckte att både målbilden rörande säljmålen och kvalitetsmålen var viktiga. Vi upptäckte dock även ett visst antal problem. Beröm och erkännande på arbetsplatsen är en form av belöning som medarbetarrespondenterna tycker är viktig men som chefsrespondenterna inte pratar om vilket antingen kan bero på att man inte till fullo förstår kraften i icke-monetära belöningsformen som små enkla uppskattande gester och beröm. Målbilden gällande kvalitet upplevs som enklare, otydligare och mindre belönande att uppnå. Det finns inte heller ett dedikerat belöningsystem för kvalitetsmål vilket vi finner problematiskt då cheferna på så sätt fransäger sig ett verktyg för att rikta uppmärksamhet och motivera sina medarbetare till denna måltyp. Att chefsrespondenterna i våra intervjuer ofta kopplade samman belöning med försäljningssiffror tycks även ge utslag i hur medarbetarna uppfattar och eller vad dem de facto blir belönade för i första hand. Resurserna för att motivera, informera och belöna sin personal verkar finnas hos respondenterna men riktas främst mot försäljningsmålen. Vi tolkar detta som att det inte är en avsaknad av resurser som ger upphov till en skevfördelning mellan de olika måltyperna utan att det främst handlar om en missriktning av de resurser och verktyg man redan har.

Reflektioner och vidare forskning

Studien har data från fem olika chefer i fem olika organisationer samt en enkätundersökning med 50 deltagare. Eftersom anonymitet erbjöds respondenterna har vi inte kunnat göra någon jämförande analys mellan de fem olika analyserna eller kunnat härleda vilka av respondenterna i enkätundersökningen som tillhör till vilket företag. När vi påbörjade insamlingen av data antog vi att det skulle finnas en klarare distinktion mellan personalen som jobbade mot privat- respektive företagskunder. Majoriteten av respondenterna visade sig arbeta med båda målmarknaderna vilket bör tas i åtanke i fortsatta studier. För vidare studier rekommenderas det att försöka komma förbi denna anonymitetsbarriär genom att övertyga cheferna att ett undanröjande av deras anonymitet inte skulle skada verksamheten. Det hade varit fördelaktigt för vidare forskning att studera dynamiken och kommunikationen mellan organisationernas väggar genom exempelvis observerande studier eller att bredda antalet respondenter för att bygga en mer generaliserande bild av branschen. Studies slutsats pekar på

att det faktiskt sker missriktning med belöningsystemen där delen mot sälj har mer fokus än den mot kvalitet. Detta innebär dock inte att det är det enda och uteslutande problemet som ligger till grund för branschens kvalitetsproblem vilket innebär att det skulle vara av intresse att analysera flera potentiella orsaker till detta problem.

8 Källförteckning

- Abrahamsson, B. Andersen, J.A. (2000). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. 4. uppl., Malmö: Liber
- Armstrong, M. & Murlis, H. (2005). *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. 5 uppl., London: Kogan Page.
- Armstrong, G. (2009). *Marketing: an introduction*. 1. Europeisk uppl., Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Bateman, T.S., O'Neill, H. & Kenworthy-U'Ren, A. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Top Managers' Goals. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), ss. 1134-1148.
- Bonner, S.E. & Sprinkle, G.B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4), ss. 303-345.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. London: McGraw-Hill.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013), *Business research methods*. 3 uppl., Oxford: Oxford University Press
- Chalofsky, N. & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: the intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in developing human resources*, 11(2), ss. 189-203.
- Chiang, F. F. T. and Birtch, T. A. (2012). The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), ss. 538–570.
- Collings, D. G., & Wood, G. (2009). *Human resource management: A critical approach*. 1. uppl., London: Routledge.
- Cravens, D. & Piercy, N.F. (2008). *Strategic marketing*. 1. uppl., Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Cäker, M (2013). Belöningsystem som styrmedel. Nilsson, F. & Olve, N. (red.) *Controllerhandboken*. Stockholm: Liber, ss. 225-249.
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business School Publ. Corp.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1993), *The motivation to work*. New Brunswick: N.J.
- Hull, C. L. (1943). *Principles of behavior: an introduction to behavior theory*. Oxford: Appleton-Century. . x 422 pp.
- Jacobsen & Thorsvik (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur
- Jensen, M. and Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3 (4), 305–360

- Lindmark, A. Örnevik, T. (2013). *Human resource Management - Organisationens hjärta*. Studentlitteratur AB, Lund
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper
- Maslow, A. (1971). *The farther reaches of human nature*. New York: Penguin
- Nöjdare kunder men fler ärenden 2015. *Telekområdgivarna*, 19 februari.
- Onwuegbuzie A. & Johnson B. (2004) Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), ss. 14-26.
- Parasuraman, A. Valerie A. Zeithaml and Leonard L. Berry. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of marketing*, 49, ss. 63-76
- Pitta, D.A., Franzak, F.J., & Little, M.W. (2004). Maintaining positive returns in the value and supply chain: applying tomorrow's marketing skills. *Journal of Consumer Marketing*, 21(7), ss. 510-519.
- Presslee, A., Vance, T.W. & Webb, R.A. (2013). The effects of reward type on employee goal setting, goal commitment, and performance. *The accounting review*, 88(5), ss. 1805-1831.
- Richardson, R., & Kramer, E. H.(2006). Abduction as the type of inference that characterizes the development of a grounded theory. *Qualitative Research*, 6(4), ss. 497-513.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), ss. 54-67.
- Savaneviciene, A. & Stankeviciute, Z. (2012) Human Resource Management and Performance: From Practices Towards Sustainable Competitive Advantage. Cuadra-Montiel H. (red.) *Globalization - Education and Management Agendas*. Intech. ss. 179-206
- Shiu-Wan, H, & Wen-Min, L (2007). A Comparative Study of the Performance Measurement in Global Telecom Operators, Total Quality Management & Business Excellence. *Business Source Premier* 18(10), ss. 1117-1132.
- Strickler, J. (2006) What really motivates people? *Journal for Quality and Participation*, 29(1), ss. 26
- Svenskt kvalitetsindex (2014). *Telekom 2014* (Rapport 2014:10:29) Stockholm: Svenskt kvalitetsindex
- Wahba, M. Bridwell, L. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), ss. 212-240.
- Wahab, S. (2010). The Evolution of Relationship Marketing (RM) Towards Customer Relationship Management (CRM): A Step towards Company Sustainability. *Information management and business review*, 1, ss. 88-96.

9 Bilagor

9.1 Intervjumall

Intervjufrågor till individer med chefsbefattning.

Vi undersöker hur man använder belöningssystem som en form av motivationsverktyg för att få sina medarbetare att arbeta kvalitativt. För att få en större förståelse och djup om olika företags belöningssystem och dess roll som styrmedel genomförs de här intervjuerna med vår referensram som grund.

Introducerande frågor

Hur ser relationen ut mellan dig och dina medarbetare, hur fungerar kommunikationen på ett generellt plan?

Hur kommunicerar ni ut målen till medarbetarna, anser du detta vara effektivt?

Belöningssystem

Vilka typer av belöningar får medarbetare för sina prestationer?

Vilka syften har belöningssystemet?

Upplever du att belöningssystemet bidrar till att motivera medarbetarna?

När kommer belöningen, innan, under eller efter?

Tror du att lönen bidrar till att motivera de anställda att uppnå företagets mål?

Kvalitet:

Hur definierar organisationen kvalitet och hur förmedlas detta till medarbetarna? Har ni en tydlig målbild gällande kvalitativt arbete?

Är det viktigt för dig att medarbetarna arbetar kvalitativt, förmedlas detta?

Vilken utformning av belöningssystemet tror du är viktigt för att motivera dina medarbetare att arbeta kvalitativt respektive effektivt? Skillnader?

Ansvar och individuell bedömning

Finns det möjligheter för medarbetarna att påverka hur de belönas?

I vilken utsträckning har man som anställd möjlighet att påverka sin arbetssituation?

Får medarbetarna stort eget ansvar i arbetet att uppnå mål?

Tror du att eget ansvar kan motivera/stjälpa medarbetarna?

Avslutande del

Har du någon gång upplevt att belöningssystemet har bidragit till att de anställda försummar att utföra ett kvalitativt arbete?

Hur arbetar ni för att utveckla era belöningssystem utformning?

Om du själv fick möjlighet att idag ändra hela utformningen eller en del av utformningen av er organisations belöningssystem, vad skulle det då vara?

9.2 Enkätformulär

Enkätundersökning

Hej, detta är en enkät som skickas ut för att fungera som underlag till ett examensarbete för civilekonomer. Målet med enkäten är att samla in data för att utveckla en förbättrad kunskap kring belöningssystem och dess roll att engagera säljande personal i telekombranschen med fokus på kvalitet och motivation. Arbetar företaget du är anställd på med fler områden än telekommunikation ber vi dig att bortse från dessa.

Enkäten består av tre mindre delar där den första rör motivation och belöning på ett generellt plan, den andra rör motivationen till säljande arbete och den tredje rör motivationen till ett arbete för kvalitet. Enkäten innehåller även en avslutande del där du fritt har tillfälle till att berätta hur du själv hade velat se att arbetet med belöning utformas. Utformningen av enkäten ser ut på detta sätt för att kunna paras ihop med intervjuer med personal i en ledande roll i samma bransch.

Deltagandet i enkäten är givetvis anonym och ska inte ta mer än tre minuter att besvara.

Tack för din medverkan med vänliga hälsningar

Josef Al Dwek & Alexander Åberg Högskolan i Borås Civilekonomprogram

Vilken typ av kunder arbetar du med?

Privatkunder

Företagskunder

Både företags- och privatkunder

Hur lång tid har du arbetet på företaget?

Mindre än ett år

Ett till två år

Två till tre år

Tre till fyra år

Fem år eller mer

Vilka belöningssystem finns på din arbetsplats?

Fler än ett svar är möjligt

Aktier

Vinsutdelning

Provision

Bonus

Förmåner

Övrigt

Del 1

Denna del innehåller frågor som berör motivation och belöningssystem på ett mer generellt plan. Frågorna besvaras genom att kryssa i 1-5 beroende på hur bra du tycker påståendet stämmer. 1 innebär att du inte instämmer alls, 2 innebär att du delvis inte instämmer, 3 innebär att du varken instämmer för eller emot, 4 innebär att du instämmer och 5 innebär att du instämmer helt.

Jag är nöjd med hur belöningssystemet fungerar 1-5

Jag blir glad när jag når målen som sätts ut för mig 1-5

Jag gör ofta mer än vad målen kräver av mig 1-5

Det är viktigt för mig att få uppskattning och erkännande på arbetsplatsen 1-5
Det finns för mig goda möjligheter att utvecklas på min arbetsplats 1-5
Min chefs inblick på mitt arbete kan påverka mig negativt 1-5
Jag är orolig över att bli uppsagd 1-5
Jag tycker att jag har ett inflytande på min arbetsplats 1-5
Jag känner en gemenskap med mina arbetskamrater 1-5

Del 2

Denna del innehåller frågor som rör det säljande arbetet, målen förknippade med det och motivationen kring. Frågorna besvaras genom att kryssa i 1-5 beroende på hur bra du tycker påståendet stämmer. 1 innebär att du inte instämmer alls, 2 innebär att du delvis inte instämmer, 3 innebär att du varken instämmer för eller emot, 4 innebär att du instämmer och 5 innebär att du instämmer helt.

Jag anser att säljmålen som företaget sätter upp är tydliga 1-5
Jag tycker det är svårt att uppfylla företagets säljmål 1-5
Jag tycker det är viktigt att uppfylla företagets säljmål 1-5
Jag tycker att företagets belöningssystem belönar säljande arbete 1-5
Jag får beröm/uppskattning när jag uppfyller mina säljmål 1-5

Del 3

Denna del innehåller frågor som rör arbetet för kvalitet, målen förknippade med det och motivationen kring. Frågorna besvaras genom att kryssa i 1-5 beroende på hur bra du tycker påståendet stämmer där 1 innebär att du inte instämmer alls och 5 innebär att du instämmer helt.

Jag anser att kvalitetsmålen som företaget sätter upp är tydliga 1-5
Jag tycker att det är svårt att uppfylla företagets kvalitetsmål 1-5
Jag tycker det är viktigt att uppfylla företagets kvalitetsmål 1-5
Jag tycker att företagets belöningssystem belönar kvalitativt arbete 1-5
Jag får beröm/uppskattning när jag uppfyller mina kvalitetsmål 1-5
Jag tycker att företagets syn på vilka kvalitetsmål som bör uppfyllas stämmer överrens med vad kunden efterfrågar 1-5
I situationer där en kund inte upplever sig få sina kvalitetskrav uppfyllda har jag utrymme att själv agera för att förbättra kundens upplevelse 1-5

Avslutande del

Den sista och avslutande delen på enkäten där du själv har tillfälle att ge dina synpunkter på hur arbetet med belöning skulle kunna förbättras.

Om du själv fick möjlighet att idag ändra hela utformningen eller en del av utformningen av er organisations belöningssystem, vad skulle det då vara? Vad tror du hade motiverat dig och dina kollegor bäst?

9.3 Korrelationsanalyser

Correlations

	Min chefs inblick på mitt arbete kan påverka mig negativt	Jag tycker det är svårt att uppfylla företagets säljmål
Min chefs inblick på mitt arbete kan påverka mig negativt	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,438** ,001 50
Jag tycker det är svårt att uppfylla företagets säljmål	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,438** ,001 50
		1 50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	Jag tycker det är svårt att uppfylla företagets säljmål	Jag anser att säljmålen som företaget sätter upp är tydliga
Jag tycker det är svårt att uppfylla företagets säljmål	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 -,297* ,036 50
Jag anser att säljmålen som företaget sätter upp är tydliga	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,297* ,036 50
		1 50

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	Min chefs inblick på mitt arbete kan påverka mig negativt	Jag tycker att det är svårt att uppfylla företagets kvalitetsmål
Min chefs inblick på mitt arbete kan påverka mig negativt	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,168 ,244 50
Jag tycker att det är svårt att uppfylla företagets kvalitetsmål	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,168 ,244 50
		1 50

Correlations

		Jag tycker att det är svårt att uppfylla företagets kvalitetsmål	Jag anser att kvalitetsmålen som företaget sätter upp är tydliga
Jag tycker att det är svårt att uppfylla företagets kvalitetsmål	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 50	-,173 ,228 50
Jag anser att kvalitetsmålen som företaget sätter upp är tydliga	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,173 ,228 50	1 50

Correlations

		Jag gör ofta mer än vad målen kräver av mig	Jag tycker det är svårt att uppfylla företagets säljmål
Jag gör ofta mer än vad målen kräver av mig	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 50	-,151 ,294 50
Jag tycker det är svårt att uppfylla företagets säljmål	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,151 ,294 50	1 50

Correlations

		Jag gör ofta mer än vad målen kräver av mig	Jag tycker att det är svårt att uppfylla företagets kvalitetsmål
Jag gör ofta mer än vad målen kräver av mig	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 50	-,206 ,152 50
Jag tycker att det är svårt att uppfylla företagets kvalitetsmål	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,206 ,152 50	1 50

Correlations

		Jag är nöjd med hur belöningsystemet fungerar	Jag tycker att företagets belöningsystem belönar säljande arbete
Jag är nöjd med hur belöningsystemet fungerar	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 50	,711** ,000 50
Jag tycker att företagets belöningsystem belönar säljande arbete	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,711** ,000 50	1 50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Jag är nöjd med hur belöningsystemet fungerar	Jag tycker att företagets belöningsystem belönar kvalitativt arbete
Jag är nöjd med hur belöningsystemet fungerar	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 50	,411** ,003 50
Jag tycker att företagets belöningsystem belönar kvalitativt arbete	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,411** ,003 50	1 50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Jag tycker det är viktigt att uppfylla företagets säljmål	Jag tycker att företagets belöningsystem belönar säljande arbete
Jag tycker det är viktigt	Pearson Correlation	1	,501**

att uppfylla företags säljmål	Sig. (2-tailed) N	50	,000 50
Jag tycker att företags belöningsystem belönar säljande arbete	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,501** ,000 50	1 50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	Jag tycker det är viktigt uppfylla företags kvalitetsmål	Jag tycker att företags belöningsyste m belönar kvalitativt arbete
Jag tycker det är viktigt uppfylla företags kvalitetsmål	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,538** ,000 50
Jag tycker att företags belöningsystem belönar kvalitativt arbete	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,538** ,000 50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se