



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Balans i belöningsystem

– En fallstudie på ett företag inom försäkringsbranschen

Kandidatuppsats i företagsekonomi

Ekonomistyrning
Vårterminen 2008

Författare:

Nils Alströmer	840330
Henrik Aspevall	780622
Fredrik Bergström	840301

Handledare:

Mikael Cäker



FÖRORD

Denna uppsats är för samtliga tre författare en avslutande del i den grundläggande utbildningen på Handelshögskolan i Göteborg.

Ett särskilt stort tack riktas till vår handledare Mikael Cäker som under hela uppsatsens gång givit oss värdefulla tips och idéer i vårt arbete. Mikael har även varit hjälpsam när vi önskat respons där hans konstruktiva kritik har varit mycket värdefull för uppsatsens utformning och resultat.

Vidare vill vi även rikta ett stort tack till säljchefen, säljcoachen samt medarbetare på det undersökta försäkringsbolaget som låtit oss ta deras tid i anspråk och varit behjälpliga att svara på våra frågor.

Göteborg, maj 2008

Nils Alströmer

Henrik Aspevall

Fredrik Bergström



SAMMANFATTNING

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet Ekonomistyrning, Vårterminen 2008

Författare: Nils Alströmer, Henrik Aspevall, Fredrik Bergström

Handledare: Mikael Cäker

Titel: Balans i belöningsystem

Nyckelord: Belöningsystem, Försäljning, Kundtjänst, Belöning, Motivation, Prestationslön, Service, Mätbarhet

Bakgrund och problemdiskussion: Belöningsystem har kommit att införas i allt fler organisationer och syftar till att styra medarbetarna att arbeta i linje med företagets övergripande mål. För många anställda utgör belöningar en viktig motivationsfaktor, men för att ett belöningsystem ska vara motiverande och hjälpa till att styra verksamheten mot sina mål, krävs ett väl utformat sådant. Ett felaktigt utformat belöningsystem kan leda till direkt motsatta effekter än vad verksamheten åsyftar åstadkomma. Det är idag vanligt förekommande att bonuslöner inte sporrar rätt beteende, det vill säga inte motiverar medarbetare att arbeta i linje med företagets övergripande mål. Det finns alltså svårigheter att kombinera kortsiktiga mål, såsom försäljning, med mer långsiktiga mål. Vi antar att det finns situationer då medarbetaren ställs inför valmöjligheten att antingen arbeta gentemot det ena målet eller det andra och hur belöningen ser ut för var och ett av målen är då avgörande. Utifrån detta formulerar vi vår problemformulering:

"Hur influeras medarbetare av belöningsystem som speglar delvis motstridiga mål, vilka skiljer sig åt gällande mätbarhet och tidshorisont?"

Syfte: Syftet med denna studie är att öka förståelsen för belöningsystem som innehåller olika mål, vilka motiverar olika beteenden. Vi kommer att redogöra för huruvida det kan finnas konflikter mellan mål inom ett belöningsystem och hur detta kan uppfattas och hanteras av chefer respektive medarbetare.

Metod: För att uppnå så god förståelse som möjligt av hur medarbetare och chefer upplever situationen har vi valt att göra en kvalitativ studie, där vi genomför enskilda djupintervjuer.

Resultat och slutsats: Det finns i de flesta organisationer idag flera mål som behöver uppnås för att nå långsiktig lönsamhet. Då ett belöningsystem har i syfte att motivera medarbetare till att arbeta i linje med företagets övergripande mål måste rätt saker belönas, på rätt sätt, för att det ska vara möjligt. I vår fallstudie ser vi flera mål som är viktiga för framgång medan det är ett mål som motiverar mer än de andra. Detta mål, till skillnad från övriga, är enkelt att mäta och mäts på individnivå samtidigt som belöningen är relativt stor. Detta medför ökade prestationer vad gäller just detta mål, men i vissa fall minskar prestationen gentemot andra mål. Detta stämmer väl med teorier vi presenterat som menar att för att ett belöningsystem ska fungera väl måste samtliga mål ligga i fas med företagets övergripande mål och vara lika motiverande.



ABSTRACT

**Bachelor thesis in Business & Administration, School of Business, Economics and Law
University of Gothenburg, Spring semester 2008.**

Author: Nils Alströmer, Henrik Aspevall, Fredrik Bergström

Tutor: Mikael Cäker

Title: Balance in reward systems

Keywords: Reward system, Sales, Customer Service, Rewarding, Motivation, Bonuses, Service, Measurability

Problem and Background: Reward systems has come to be even more common in organizations and aims to steer employees to work in line with the company's overall goals. For many employees rewards are a major motivation, but if a reward system should be motivating and helping to steer the business towards its goals it requires that the reward system is designed in a proper way. An improperly designed reward system may lead to directly opposite effects of what the activity refers to achieve. Bonuses is nowadays commonly used and do not always give the right behaviour, that is to say, do not motivate employees to work in line with the company's overall goals. There is therefore difficult to combine short-term objectives, such as sales, with more long-term objectives. We assume that there are situations where the employee faced with the choice to either work toward one goal or the other, and how the reward is for each one of the objectives is crucial. From this we formulate our problem:

"How does a reward system influence and reflects employees in part contradictory goals, which differ in measurability and time horizon?"

Purpose: The purpose of this study is to increase the understanding of reward systems, which contains various objectives, that motivates different behaviours. We will report on whether there might be conflicts between the objectives in a reward system and how this can be perceived and handled by managers and employees.

Methodology: In order to achieve as good understanding as possible of how employees and managers perceive the situation, we have decided to make a qualitative study, in which we conduct individual interviews.

Results and conclusions: There are, in most organizations today, a number of goals that must be achieved to accomplish long-term profitability. As the purpose of reward systems is to motivate employees to work in line with the company's overall goal, the right things must be rewarded in the right way for it to be possible. In our case, we see a number of goals that are important for success while it is one goal that motivates more than the others. That goal, unlike the others, is easy to measure and is measured at individual level, while the reward is relatively high. This results in increased performance with respect to this goal, but in some cases declining performance against other goals. This is in line with the theories we have presented that says that for a reward system to function well, all the goals must be in synch with the company's overall goals and be just as motivating.



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 SYFTE	3
1.4 AVGRÄNSNING	3
1.5 DISPOSITION	4
2. METOD	5
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT OCH INRIKTNING	5
2.2 VAL AV TEORI	6
2.3 DATAINSAMLING	6
2.3.1 Kvalitativ och kvantitativ metod	6
2.4 FALLSTUDIE	7
2.4.1 Urval av respondenter	8
2.4.2 Intervjuer	8
2.5 STUDIENS TROVÄRDIGHET	9
2.5.1 Studiens validitet	10
2.5.2 Källkritik	10
3. TEORETISK REFERENSRAM	12
3.1 VAD ÄR BELÖNINGSSYSTEM?	12
3.1.1 Hur ser ett bra belöningsystem ut?	13
3.1.2 Syftet med belöningsystem	14
3.2 MOTIVATION	15
3.2.1 Tiden mellan prestation och belöning	15
3.2.2 Hängivenhet	15
3.2.3 Belöning på individ- respektive gruppnivå	16
3.2.4 Belöningar baserade på försäljning	17
3.2.5 Påverkbarhet	17
3.2.6 Signaler från ledningen	17
3.2.7 Belöning baserat på resultat eller beteende?	18
3.2.8 Kommunikation	19
4. EMPIRI	20
4.1 BESKRIVNING AV DET UNDERSÖKTA FÖRETAGET	20
4.1.1 Hur en vardag i kundtjänsten kan se ut	20
4.2 TILLÄMPNING AV BELÖNINGSSYSTEMET	21
4.2.1 Individnivå	21
4.2.2 Gruppnivå	21
4.2.3 Syftet med belöningsystem	22
4.3 MOTIVATION	22
4.3.1 Tiden mellan prestation och belöning	22
4.3.2 Hängivenhet	23
4.3.3 Belöning på individ- respektive gruppnivå	23
4.3.4 Påverkbarhet	23
4.3.5 Signaler från ledningen	24
4.3.6 Kommunikation	24



5. ANALYS	26
5.1 TILLÄMPNING AV BELÖNINGSSYSTEMET.....	26
5.1.1 Syftet med belöningsystem	26
5.2 MOTIVATION	27
5.2.1 Tiden mellan prestation och belöning	27
5.2.2 Hängivenhet.....	28
5.2.3 Belöning på individ- respektive gruppnivå.....	28
5.2.4 Påverkbarhet	29
5.2.5 Signaler från ledningen	30
5.2.6 Kommunikation	31
6. SLUTSATS	32
6.1 SLUTSATSER.....	32
6.2 FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER	33
KÄLLFÖRTECKNING	34
LITTERATUR	34
ARTIKLAR.....	34
INTERVJUER.....	35

FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 1 – Tillvägagångssätt	Sid. 5
FIGUR 2 – Organisation	Sid. 8
FIGUR 3 – Prestationsmodell	Sid. 13
FIGUR 4 – Kundmodell	Sid. 18

BILAGOR

BILAGA 1 – Frågor till säljchef samt säljcoach
BILAGA 2 – Frågor till medarbetare



1. INLEDNING

Detta kapitel ger en inledande bakgrundbeskrivning av ämnet för att sedan vidareutvecklas i problemdiskussionen. Detta mynnar ut i syftet och efterföljs sedan av avgränsningar för studien för att avslutas med den disposition som vägleder läsaren genom uppsatsen.

1.1 Bakgrund

På senare tid har belöningsystem kommit att införas i allt fler organisationer. Det talas ofta om monetära belöningsystem, som bonus och provision, men begreppet belöningsystem innefattar även icke-monetära belöningar som medarbetare kan erhålla.¹ Belöningsystem är för många medarbetare en viktig motivationsfaktor och påståendet ”belönat beteende repeteras” är allmänt accepterat.² Att ge medarbetare möjlighet att erhålla belöning utöver sin grundlön, har för organisationer blivit ett allt populärare styrmedel för att öka motivationen hos medarbetarna och därmed även effektiviteten.³ En klassisk bild av hur belöning kopplas till prestation är den med åsnan och moroten, att först utföra något och sedan erhålla belöning. Ekonomistyrning innefattar all den planering och uppföljning som ett företag gör i syfte att påverka verksamheten för att nå vissa mål. För att styra organisationen i önskad riktning och uppnå kort- och långsiktiga mål används olika hjälpmedel, så kallade styrmedel. Formella styrmedel, organisationsstruktur samt mindre formaliserade styrmedel är den indelning som ofta görs.⁴ Belöningsystem faller under kategorin formella styrmedel. Det är vanligast att mål mäts monetärt, men det förekommer även icke-monetära mått såsom kundnöjdhet.

För organisationer i dagens samhälle har medarbetare kommit att spela en allt viktigare roll. Medarbetare med hög kompetens, som tar stort ansvar, är för många organisationer nyckeln till långsiktig lönsamhet. Det är därför viktigt för organisationer att motivera denna typ av medarbetare till att prestera i linje med organisationens mål. För dessa prestationer tillämpas belöningsystem där medarbetare kan erhålla belöning för väl utförd prestation.⁵ Att belöna sina medarbetare på rätt sätt är avgörande i de flesta situationer. Den rätta belöningen för med sig mycket positivt till organisationen. Öppnare relationer och en positiv personlighetsutveckling är exempel på positiva resultat av rätt belöning till medarbetare.⁶ Medarbetare har oftast en grundlön, exempelvis per månad, och får den utbetald enligt givna förväntningar. Den belöning som utfaller därutöver är en intressant aspekt som har i syfte att öka engagemang och motivation hos medarbetaren, men negativa effekter kan dock uppstå när vissa i organisationen belönas, medan andra inte erhåller belöning.⁷ Det är intressant att se till vad som ligger till grund för den extra belöning som ges utöver grundlön. Det är för en organisation inte enkelt att peka ut endast en uppgift som viktig för att nå sina övergripande mål, utan det finns oftast flera stycken. Försäljning är för många organisationer väldigt viktigt för fortsatt tillväxt, men att vårda de befintliga kunderna ser vi som ett grundläggande krav för långsiktig lönsamhet.

Forskningen kring belöningsystem har på senare tid fått ökad uppmärksamhet i Sverige där ett antal grundteser framkommit. Här följer ett urval av de viktigaste grundteser kring begreppet belöningsystem. För det första bör styrsystem vara belönade då det är allmänt vedertaget att individer motiveras i högre utsträckning av möjligheten att erhålla belöning,

¹ Samuelsson L. (2004) Controllerhandboken. Sid. 135

² Ibid. Sid. 135

³ LeBoeuf M. (1986) Rätt belöning – Den främsta ledarprincipen. Sid. 5

⁴ Ax. C et. Al. (2005) Den nya ekonomistyrningen Sid. 62-63

⁵ Samuelsson L. (2004) Controllerhandboken. Sid. 135

⁶ LeBoeuf M. (1986) Rätt belöning – Den främsta ledarprincipen. Sid. 5-6

⁷ Ibid. Sid. 5



jämfört med rädslan av att bli bestraffade. Då belöningsystem är ett viktigt formellt styrmedel för ledningen i en organisation är det högst väsentligt att de agerar och signalerar i linje med detta, då ökar sannolikheten för att medarbetare också uppfattar belöningsystemet som viktigt. Ignoreras belöningsystemet från ledningens sida kommer även medarbetarna ignorera det. Motivationen hos medarbetaren för att få belöning är som störst när denne anstränger sig för att uppnå ett mål som i förhållande till prestationen är realistiskt uppställt. Är dessutom tiden mellan prestation och belöning kort ökar detta motivationen och därigenom effektiviteten. Att medarbetaren också får återkoppling och beröm för väl utförd prestation, från sin chef, ökar motivationen.⁸ När två eller fler mål belönas är det för ledningen viktigt att se till att incitament för att uppfylla alla finns i belöningsystemet.

Marie Alrutz (2006) skriver i en artikel i Svenska Dagbladet: ” *Det står ett rosenrött skimmer kring begreppet belöning. Mer pengar, mer beröm, mer presenter, så blir alla lyckliga - och därmed motiverade. Men om en verksamhet inte är klar över vad den belönar, vem och varför, så kan det gå snett.* ” Det som kan hända är att medarbetare inte ser vad som belönas och således inte uppfattar i vilken riktning de förväntas arbeta för att uppfylla organisationens mål. Vidare skriver artikelförfattaren varför man ska belöna sina medarbetare. Hon menar att medarbetare behöver uppmuntran för att känna sig uppskattade. Det är dock inte tillräckligt, utan för att få en ökad motivation krävs tydligare motiv från organisationens ledning i sin belöning till medarbetarna. Artikelförfattaren pekar på motiv såsom; få människor att prestera mer, skapa ett bra klimat i gruppen, behåll nyckelpersoner samt nå en effektivitet som upprepar sig.⁹

1.2 Problemdiskussion

”*Bonuslöner sporrar inte rätt beteende, det vill säga motiverar säljarna att arbeta i linje med företagets målsättningar.*” Detta tycker 67 procent av Sveriges största företag enligt en notis i Dagens Industri den 25 mars 2008. Notisen pekar på att majoriteten av Sveriges största företag är missnöjda med sina egna belöningsystem.¹⁰

Chefer och ledare i organisationer vet idag att medarbetare påverkas av externa faktorer i utförandet av sina arbetsuppgifter. Det finns många olika faktorer som påverkar medarbetarens insats och belöningsystemets uppgift är att få medarbetaren att arbeta effektivt i linje med organisationens mål.¹¹

Belöningsystem, som det styrmedel det faktiskt är, kan för en chef vara nyckeln till framgång. Att med belöning, såväl monetär som icke-monetär, kunna motivera sina medarbetare att arbeta mot ett visst mål är något att ta vara på som chef, inte minst för att arbeta långsiktigt, i linje med företagets mål. För att få samtliga individer inom organisationen att sträva mot det gemensamma målet är det viktigt att rätt uppförande belönas. När fler än en uppgift behöver genomföras för att nå det övergripande målet finns det således flera olika grunder för belöning.

I denna studie, som är gjord på ett försäkringsbolag, granskar vi medarbetare som arbetar med inkommande försäljning och även kundtjänst av företagets produkter. En intressant aspekt är att här se till den kombination av belöning som finns; en del baserad på försäljning och en annan på service. Ett belöningsystem på individnivå tillämpas för de produkter som säljs i

⁸ Samuelsson L. (2004) Controllerhandboken. Sid. 137

⁹ Svenska Dagbladet (2006-05-18) – Belöningsfällan.

¹⁰ Dagens Industri (2008-03-25) – Bonuslön ifrågasatt.

¹¹ Wilson (2003) Innovative reward systems for the changing workplace. Sid 21-22



företaget medan servicen belönas på gruppnivå. Vi ser här en skillnad i mätbarhet vad gäller försäljning respektive service, där försäljningen är betydligt enklare att mäta och belöna rättvist. Kan det finnas tendenser till att det blir alltför stort fokus på säljandet och att kundservicen hamnar åt sidan? Eller är det möjligtvis så att kundtjänsten är en central del i säljandet av företagets produkter? Finns det incitament som gör att medarbetare inte alltid agerar utifrån företagets uppsatta riktlinjer? Detta är exempel på intressanta aspekter kring denna studies problemställning. Avsnittet avslutas med en kursiverad frågeställning där vi belyser studiens problem kring detta i en lämplig fråga.

Genom vår fallstudie på försäkringsbolaget utvärderar vi dess belöningsystem och ämnar beskriva hur medarbetare respektive dess chef ser på belöningsystemet samt hur medarbetaren motiveras av det. Detta för att djupare analysera och sedan kunna beskriva det samband som finns mellan att sälja en produkt och ge kunden kundservice, med avseende på belöning efter utförd prestation. Att som chef motivera sina medarbetare att nå upp till uppsatta mål är en viktig detalj inte minst i säljande företag, men hur ser egentligen medarbetaren på organisationens långsiktiga strategi som helhet? Ett monetärt belöningsystem medför många positiva aspekter. I ett säljföretag är dock en viss del av lönen baserad på antalet sålda produkter och här kan det finnas en risk att medarbetaren ser till sitt eget bästa och inte alltid följer företagets långsiktigt uppsatta mål.

När en medarbetare eftersträvar att uppnå det ena målet, så innebär det inte nödvändigtvis att denne samtidigt arbetar gentemot det andra målet. I vissa situationer kan båda målen uppnås genom en och samma prestation, men så är inte alltid fallet. Vi antar att det finns situationer då medarbetaren ställs inför valmöjligheten att endera arbeta gentemot det ena målet eller det andra. Hur belöningen då ser ut för de olika målen är väsentligt för medarbetarens prestation och utgångspunkt. Vi ser en intressant aspekt i hur kortsiktiga mål, såsom försäljningsmål kombineras med långsiktiga mål, såsom kundnöjdhet och servicenivå. Dessa mål motiverar medarbetare på olika sätt med centrala skillnader i mätbarhet som ett underliggande problem.

Vi ser mot bakgrund av ovanstående en intressant aspekt och formulerar nedanstående frågeställning:

"Hur influeras medarbetare av belöningsystem som speglar delvis motstridiga mål, vilka skiljer sig åt gällande mätbarhet och tidshorisont?"

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för belöningsystem som innehåller olika mål, vilka delvis motiverar olika beteenden. I det företag vi studerar handlar det om försäljning respektive kundservice. Vi kommer att redogöra för huruvida det kan finnas konflikter mellan mål inom ett belöningsystem och hur detta kan uppfattas och hanteras av chefer respektive medarbetare.

1.4 Avgränsning

Denna fallstudie avgränsas till att omfatta en avdelning, på ett företag i Göteborg, där medarbetarna arbetar med sälj- och kundtjänstfrågor på kvällar och helger. Vidare säljer denna avdelning endast produkter till privatpersoner och således tittar vi inte på försäljning till företag.



1.5 Disposition

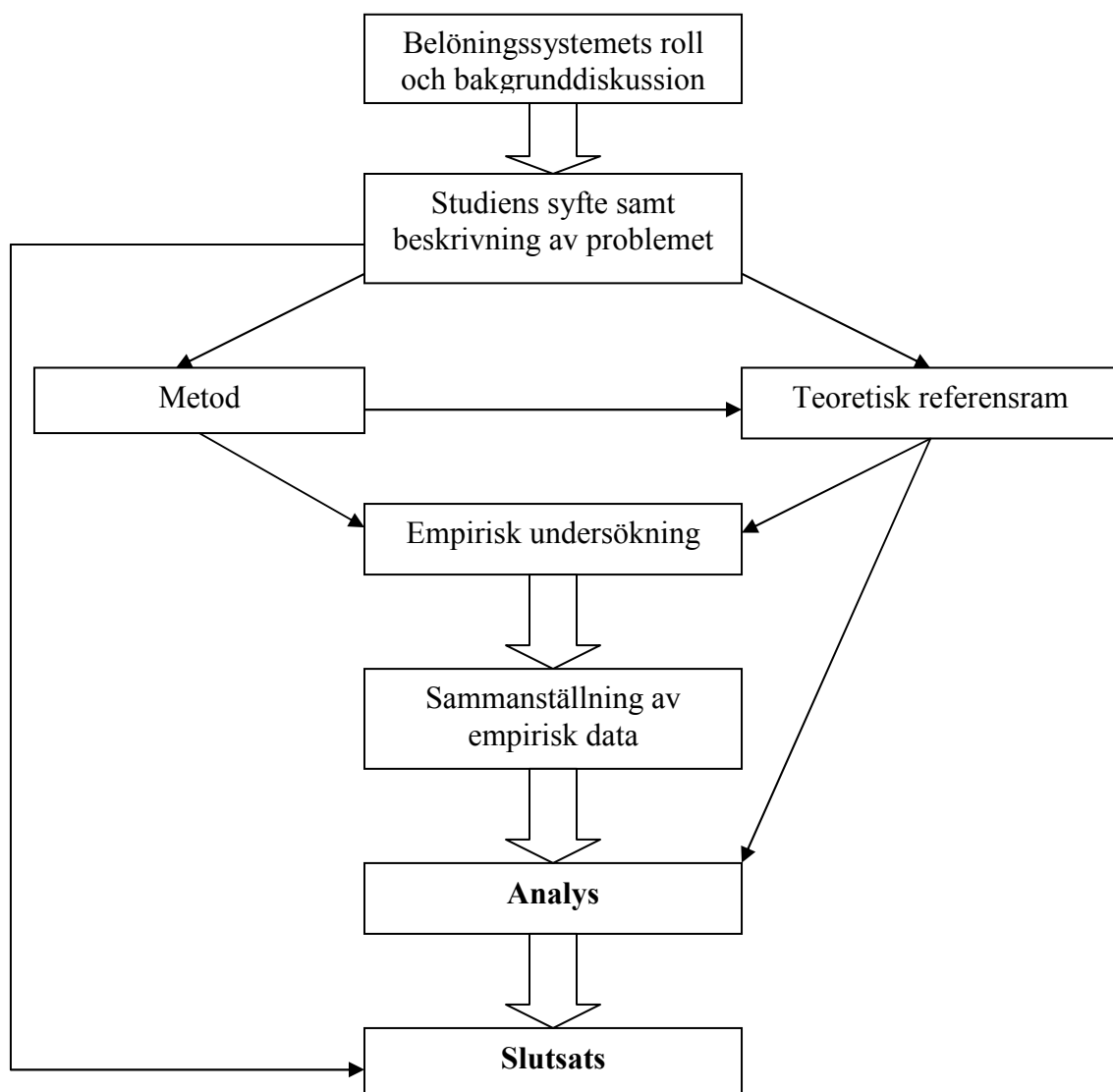
INLEDNING	Studiens första kapitel behandlar bakgrunden till begreppet belöningsystem inom ekonomistyrningen. Den övergår sedan i problemdiskussionen där studiens frågeställning presenteras. Kapitlet behandlar också studiens syfte, avgränsning samt disposition.
METOD	Metodkapitlet i studien beskriver uppsatsens tillvägagångssätt. Här återfinns en beskrivning av en fallstudie, urval av teori och respondenter samt information kring de intervjuer som genomförts. Vidare finns avsnitt som behandlar datainsamling samt studiens trovärdighet där validitet är ett centralt begrepp.
TEORETISK REFERENSRAM	I detta kapitel återfinner läsaren den litteratur som använts för att beskriva studien. Den litteratur som här presenteras ligger till grund för studiens fortsatta framförande där återkoppling till denna teori främst sker i de avslutande kapitlen.
EMPIRI	I empiriavsnittet återfinns en beskrivning av det undersökta företaget, vad ett belöningsystem är hos företaget samt hur det kopplas till begreppet motivation.
ANALYS	I detta kapitel förs en diskussion kring resultatet från empirin. Vidare tillämpas empirins resultat och analyseras med koppling till de teorier vi presenterat i teoriavsnittet.
SLUTSATS	I studiens avslutande kapitel återknyts studiens syfte mot resultaten i empiri och analys. Studien avslutas med ett avsnitt som rör förslag på vidare studier inom området.

2. METOD

Inledningsvis i metodkapitlet presenteras uppsatsens tillvägagångssätt samt val av teori. Vidare fortsätter kapitlet med ett datainsamlingsavsnitt där kvalitativ samt kvantitativ metod tas upp och appliceras på studien. Kapitlet beskriver sedan en fallstudie samt urval av respondenter och intervjuer. Metodkapitlet avslutas med en beskrivning av studiens trovärdighet där även begreppet validitet diskuteras. Detta avsnitt avslutas med källkritik för studien.

2.1 Tillvägagångssätt och inriktning

Uppsatsens upplägg och genomförande kan för en utomstående läsare vara svårt att få ett grepp om. Nedanstående egenkomponerade figur syftar till att på ett lättbegripligt sätt ge läsaren en god överblick över uppsatsprocessen samt hur de olika momenten i uppsatsen sammankopplats.



Figur 1 – Tillvägagångssätt



2.2 Val av teori

Vårt teorikapitel är uppdelat i två underkategorier där vi går igenom vad ett belöningsystem är, samt dess syfte, för att sedan övergå i ett avsnitt som behandlar motivation. Den förstnämnda underkategorin anser vi viktig att klargöra då belöningsystem är ett väldigt brett begrepp. Den sistnämnda kategorin, som berör begreppet motivation, är starkt kopplat till belöningsystem. En belöning såväl monetär som icke-monetär är för många en stark motivationsfaktor till att utföra sitt arbete mer än väl. Motivationsteorier är ett område som det forskats mycket kring med kända studier av stora teoretiker såsom Maslow, Herzberg, Vroom med flera. Detta är dock teorier som vi anser alltför grundläggande och övergripande varför vi har valt att använda oss av mer specifika teorier kring motivation som berör begreppet från en annorlunda synvinkel, där det är kopplat till belöningsystem på ett bättre sätt.

Vi har genomgående i studien försökt att använda den senaste upplagan av litteratur i de fall detta varit möjligt. Detta för att på ett naturligt sätt inkludera de senaste rönen kring de teorier vi använt oss utav i studien.

2.3 Datainsamling

Det finns skiljaktigheter gällande insamling av data i fallstudier. Den allmänt vedertagna uppdelningen är den mellan primär- och sekundärdata. Primärdata benämns den förstahandsinformation som samlas in medan sekundärdata är tidigare utgiven information på området. Primärdatan som insamlats för vår studie är den information vi erhållit från genomförda intervjuer. Denna information är respondentens egen och utrymmet för misstolkning är obetydligt. Sekundärdata har ej använts i denna studie.

Vid genomförande av en studie är valet av undersökningsmetod och datainsamling en viktig aspekt. Användandet av olika metoder för datainsamling ger olika datainformation och här skiljs framförallt på kvantitativ och kvalitativ data. Data som är av kvantitativ art mäts i siffror, eller så kallad hårddata, medan kvalitativ data säger mer om de icke kvantifierbara egenskaperna, så kallad mjukdata, som ges från undersökningen.¹²

2.3.1 Kvalitativ och kvantitativ metod

Datainsamlingsprocessen med kvalitativ metod ger närhet och inlevelse vilket är av primärt intresse för en bred uppfattning och helhetsförståelse för problemet. Endast ett fåtal objekt studeras vid kvalitativ metod och resultatet är avsevärt mer detaljerat än vid den kvantitativa metoden.¹³ Till den kvantitativa metodens datainsamling hör olika former av frågetekniker. Här ställs samma frågor till alla respondenter i en förutbestämd ordning där det ej ges tillfälle för utvecklade svar bortom svarsmallen. Enkäter är en typisk form av kvantitativt undersökningsunderlag som ger en bred och allmän information. Detta att jämföra med djupintervjuer som ger detaljerad information enligt den kvalitativa metoden.¹⁴

Denna uppsats kan klassas som en studie enligt den kvalitativa metoden där vare sig enkäter eller annan statistisk information använts. Vi är medvetna om att denna kvalitativa studie kan skapa en viss osäkerhet då studien är grundad på endast ett fåtal intervjuer. Kvaliteten på de intervjuer som genomförts är dock fullt tillräckliga informationsmässigt och har gett oss just den detaljerade information vi behövt. Att beakta är även den gruppsammansättning av de

¹² Halvorsen K. (1992) Samhällsvetenskaplig metod. Sid. 78

¹³ Ibid. Sid. 82

¹⁴ Ibid. Sid. 87



intervjuade medarbetarna på kväll- och helgruppen som till stora delar består av studenter som arbetar extra.

I kvalitativa undersökningar finns också en klart större påverkan av undersökarens värderingar. Som ytterligare ett utmärkande drag är undersökningsdatan ofta klart begripligare och i högre utsträckning direkt användbar för användaren utan omarbetning. Kvalitativa undersökningar får ofta kritik för att de skapar osäkerhet kring resultatet och kan därför anses något godtyckliga jämfört med kvantitativa undersökningar. En väsentlig fördel är dock att vi genom att använda oss av kvalitativ metod kan upptäcka förhållanden som vi på förhand inte tänkt på.¹⁵ Det kan till exempel röra sig om personers uppfattningar och bakomliggande resonemang.

2.4 Fallstudie

Att undersöka belöningsystemet som tillämpas på det undersökta försäkringsbolaget inom angiven grupp kan klassificeras som en fallstudie. En fallstudie karakteriseras av en detaljerad och ingående beskrivning av ett enskilt fall. Genom studien skaffas en djupgående uppfattning för en särskild process där det är svårt att innan processen är genomförd veta vad som är viktigt eller mindre viktigt att undersöka.¹⁶

Att använda sig av fallansatser är enligt Lekvall och Wahlbin (2001) särskilt användbart för en explorativ studie. Denna uppsats stämmer till viss del in på kriteriet för en explorativ studie där vi utnyttjar möjligheter att upptäcka intressanta aspekter under processens gång som på förhand inte diskuterats. Dock passar en beskrivande studie bättre in på denna undersökning där studiens problem redan från början varit formulerat och där en referensram utvecklats för att stödja och delvis styra vår empiriska beskrivning. Dock har vi varit måna om att försöka uppfatta när vår referensram riskerat att dölja intressanta aspekter och likaså varit måna om att förstå helheten i vårt falls situation. Vi uppfattade det existerande belöningsystemet på det undersökta företaget intressant ur aspekten att medarbetare belönas för sälj- respektive servicemål. Belöningsystemet såsom det är applicerat på det undersökta företaget är av intresse just med tanke på den komplexitet som finns gällande svårigheten att mäta servicen hos kundtjänstmedarbetarna. Denna fallstudie ämnar ge läsaren en uppfattning kring denna komplexitet där försäljningsresultat är relativt enkelt att belöna med försäljningssiffror som grund, medan servicenivån är desto svårare att mäta och belöna utifrån.

Fallstudier har den fördelen att en problemformulering inte nödvändigtvis ska vara bestämd direkt vid studiens början även om detta underlättar. Det är dock först när fallstudien börjar forma sig som mer specifika frågor framkommer kring problemet. En fallstudie innebär en stor närhet till det objekt som analyseras. Detta att jämföra med en statistisk undersökning som sker på en mer distanserad nivå.¹⁷

Försäkringsbolaget som vår studie är genomförd på tillämpar både monetär, men till viss del även, icke-monetär belöning i form av resor etcetera. I vilken utsträckning belöningen ges monetärt eller icke-monetärt var dock något vi såg som klart intressant att vidare granska. Att medarbetarna på vårt undersökta företag arbetar med inkommande samtal med kundtjänst som leder till försäljning ses som klart lämpligt för vår frågeställning som behandlar just detta problem.

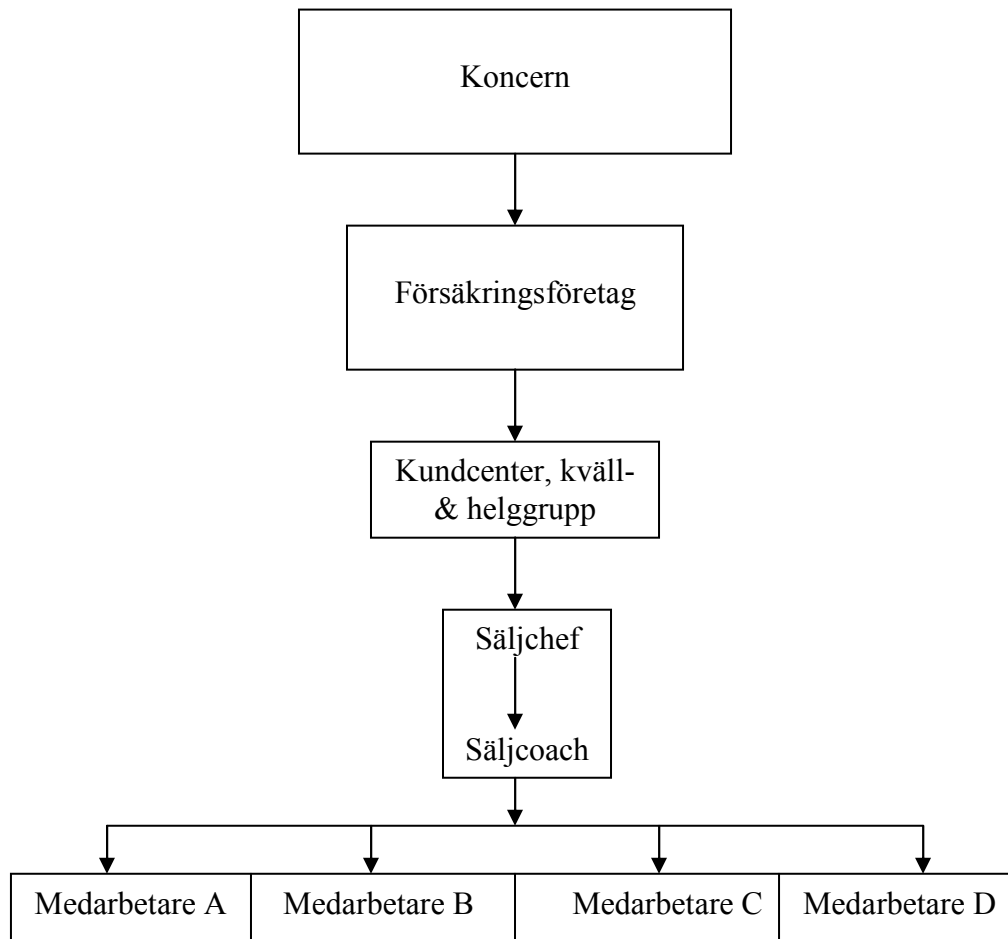
¹⁵ Lekvall P. et Al. (2001) Information för marknadsföringsbeslut. Sid. 214

¹⁶ Ibid. Sid. 215

¹⁷ Ejvegård R. (1996) Vetenskaplig metod. Sid. 32

2.4.1 Urval av respondenter

Det finns ett antal utmärkande drag vid kvalitativ undersökningsmetodik. För det första görs oftast små urval av respondenter, ofta under 20 stycken. Vidare görs ej sannolikhetsurval vilket medför att man ej kan beräkna felmarginaler med statistisk metodik. Att säkerställa vårt urval statistiskt är dock inget som eftersträvs då studien är av kvalitativ art. Dock för att skapa oss en god helhetsbild av belöningsystemet på vårt undersökta företag var urvalet av respondenterna viktigt. På den kväll- och helgrupp som vår studie är avgränsad till är säljchefen ansvarig för gruppen, med säljcoachen som mellanchefer. Dessa båda är chefer över bland andra medarbetare A, B, C och D. Alla dessa personer är intervjuobjekt i vår studie. I urvalet var det synnerligen viktigt att vi intervjuade både medarbetare som tar del av företagets belöningsystem men också dess chefer som övervakar hur väl det fungerar. Belöningsystemet i sig utformas dock på en högre nivå i företaget men säljchefens uppfattning av belöningsystemet samt dess tillämpning var viktigt för att få en helhetsbild. Medarbetarnas uppfattning och reflektioner kring belöningsystemet bidrar också till den detaljerade och ingående beskrivning som karakteriserar en fallstudie. Figuren nedan visar hur vårt undersökta företag ingår som en del i en stor koncern samt hur dess organisationsstruktur, till viss del, ser ut.



Figur 2 – Organisation

2.4.2 Intervjuer

Vid intervjutillfället ges respondenten ofta god tid att själv utveckla sina svar och interaktionen mellan denne och intervjuaren är nog så viktig som de förutbestämda frågorna. Intervjuer kan vidare genomföras på flera olika sätt. Det är vanligt förekommande att välja



intervjumetod utifrån vilken grad av struktur man önskar. Strukturen på intervjuer kan delas upp i strukturerad respektive ostrukturerad, där den mest strukturerade intervjun kan liknas vid en muntlig version av en enkätundersökning. Den ostrukturerade intervjun har mer karaktären av ett samtal kring ett visst ämne. De flesta forskare brukar ha både strukturerade delar och ostrukturerade delar i sina intervjuer, detta för att både få standardiserad information och samtidigt ge möjlighet för respondenterna att uttrycka sig mera fritt. Fördelen med den ostrukturerade delen är att forskaren kan komma till nya insikter samt ny information kan komma fram från respondenten.¹⁸

Samtliga intervjuer vi gjort på försäkringsbolaget genomfördes torsdagen den 8 maj 2008. Intervjuerna spelades in via mikrofon till dator och transkriberades därefter. Intervjuerna varierade i längd men generellt så varade de mellan 20-30 minuter per intervju. Medvetna om att intervjuer som spelas in kan vara hämmande för vissa personer valde vi ändå detta alternativ då vi ville vara säkra på att inte gå miste om värdefull information.¹⁹ Intervjuerna skedde både på plats på försäkringsbolaget i avskilt konferensrum men även på Handelshögskolan i Göteborg vid enstaka tillfälle, även här i avskilt rum. Samtliga intervjuer genomfördes utan störande moment eller påverkan från utomstående personer. För att tydliggöra tidigare frågetecken kring en del frågor har ett uppföljande samtal skett den 24 maj med medarbetare B.

Vidare hade endast säljchefen fått ta del av den frågemall vi använde oss av då denne ville kunna ge svar på samtliga frågor och efterfrågade detta innan intervjun. Övriga respondenter hade inte före intervjun tagit del av våra frågor varför vi påstår att de svar vi erhållit kan anses både spontana och sanningsenliga. Samtliga intervjuerespondenter garanterades anonymitet vilket får respondenten att öppna sig på ett som denne troligtvis inte gjort vid en icke-anonym intervju.²⁰ Samtliga genomförda intervjuer stämmer bra in på den ostrukturerade intervjun där samtal samt spontana frågor ställdes kring företagets belöningsystem. Respondenterna uppmuntrades till en början i intervjun att fritt berätta om dennes åsikt kring belöningsystemet samt hur denne ser på sälj- samt kundtjänstjobbets uppgiften. Intervjun övergick sedan i fler klargjorda frågor som vi ansåg relevanta för studien för att sedan avslutas med en sammanfattning och återkoppling av tidigare frågor och svar. För att vidhålla anonymiteten hos respondenterna benämns samtliga i denna uppsats i maskulin form.

2.5 Studiens trovärdighet

Det finns olika egenskaper som på ett särskilt sätt gör en studie vetenskaplig. Exempel på detta kan vara planeringen, mätförfarandet, slutsatsen eller tolkningen. Det som kan anses göra en fallundersökning vetenskaplig är det kritiska förhållningssätt och närvaro som betraktaren har.²¹

Denna studies trovärdighet kan anses relativt hög och relevant med hänsyn till ett antal faktorer. Till att börja med har vi aktivt intervjuat respondenter med en god insyn i företagets belöningsystem och det eventuella problemet kring belöning för sälj- och servicefrågor samt komplexiteten i mätförfarandet. Att dessutom respondenter har olika befattningar i företaget torde höja studiens trovärdighet de facto att de ser belöningsystemet ur olika synvinklar.

¹⁸ Merriam S. B. (1994) Fallstudien som forskningsmetod. Sid. 87-89

¹⁹ Ejvegård R. (1996) Vetenskaplig metod. Sid. 46-47

²⁰ Ibid. Sid. 48

²¹ Merriam S. B. (1994) Fallstudien som forskningsmetod. Sid. 176



Samtliga intervjuer är inspelade och transkriberade vilket resulterar i ett förhållandevis litet bortfall av värdefull information. Att samtliga författare dessutom medverkade vid intervjuer torde ge studien en ytterliggare höjd trovärdighet då samtliga har haft inverkan på de spontana frågor som ofta uppkommer vid ostrukturerade intervjuer. Att respondenterna inte före intervjuerna tagit del av frågorna (undantag säljchefen) är också en faktor som bör beaktas i detta avsnitt. Trovärdigheten bör med hänsyn till detta öka då respondenterna i annat fall kunnat diskutera frågorna sinsemellan vilket nu omöjliggjorts. Såväl författarnas erfarenhet av att intervjua samt respondenternas erfarenhet av att intervjuas kan ifrågasättas vilket kan tolkas som en sänkning av studiens trovärdighet.

Denna studies primärdata kan anses högst relevant i linje med uppsatsen syfte. Intervjuer har skett på olika nivåer på försäkringsbolaget inom den undersökta avdelningen. Detta torde ge en objektiv syn på dess belöningsystem. Då studien är helt anonymiserad för både företaget och de intervjuade medarbetarna finns inga tecken på att de talat osanning under själva intervjuerna. Dock kan de ha haft en tidigare förväntan kring intervjun som kan ha fått respondenterna att svara på ett visst sätt. Detta är dock svårt att visa.

2.5.1 Studiens validitet

Validitet är ett centralt begrepp när man talar om trovärdigheten i en studie. Det är av mindre betydelse vilken typ av studie det handlar om, validitet är ett centralt begrepp i de flesta typer av studier.²² Validitet är ett begrepp som handlar om huruvida man undersökt det som man åsyftat undersöka.²³ Vidare skiljs ofta på inre och yttre validitet. Den inre validiteten kan benämnas sanningsvärde för en kvalitativ studie och behandlar en frågeställning och dess överensstämmelse med det verkliga resultatet.²⁴ Då vårt empiriska material består av personliga intervjuer kan detta anses avspegla verkligheten såsom den verkliga ser ut, eller i varje fall såsom den uppfattas av våra respondenter. Den primärdata som samlats in vid dessa intervjuer har tolkats direkt av författarna och återgivits med ambition att spegla respondenternas intention genom hela studien. Med bakgrund mot detta resonemang får denna studie således anses ha en hög inre validitet.

2.5.2 Källkritik

Att diskutera tillförlitligheten hos de använda källorna är viktigt vid alla vetenskapliga studier. Detta gäller intervjuer men också litteratur och artiklar. Det är viktigt att litteratur och dess teorier läses med ett öga som ser det ur en objektiv synvinkel samt att bedömning av sakligheten sker på ett trovärdigt sätt. Det är för studien viktigt att ett oberoendekrav finns. Vidare kan påstås att primärkällor är att föredra före sekundärkällor.²⁵

Viktigt att nämna gällande användandet av litteratur för studien är att det i ett fall förekommit att vi använt ett verk med olika upplagor som källa. Fallet gäller verket, *Innovative reward systems for the changing workplace*, författare är Tomas B. Wilson. Det ansågs nödvändigt att använda den tidigare upplagan (1994) i vissa delar i teorikapitlet med anledning av att verket har omstrukturerats och viktiga delar endast fanns att hitta i den tidigare upplagan. Dock har majoriteten av den teori som är inhämtad från Wilson år 2003 som källa, vilken också är hans senaste upplaga.

²² Merriam S. B. (1994) Fallstudien som forskningsmetod. Sid. 175

²³ Thurén T. (2003) Vetenskapsteori för nybörjare. Sid. 22-23

²⁴ Merriam S. B. (1994) Fallstudien som forskningsmetod. Sid. 177

²⁵ Ejvegård R. (1996) Vetenskaplig metod. Sid. 59-60



Det är också intressant att se till huruvida det material man använder sig av är färskt ur den synpunkten att en 20 år gammal tidningsartikel kring ett föränderligt ämne troligtvis inte längre är aktuell och relevant. Detta gäller generellt sett bland litteratur, tidskrifter och artiklar. Dock bör nämnas att det finns undantag, främst i teorier i litteratur.²⁶ Den litteratur och de artiklar som använts i denna studie är inhämtade från källor som kan anses relevanta för området. I så stor utsträckning som möjligt har andrahandskällor undvikits även om detta i ett fåtal fall kan ha förekommit. I dessa fall reserveras för att informationen kan vara vinklad även om detta är mindre troligt.

²⁶ Ejvegård R. (1996) Vetenskaplig metod. Sid. 61



3. TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel presenteras forskning inom och kring ämnet belöningsystem. Inledningsvis redogörs för vad ett belöningsystem är. Vidare presenteras hur ett bra belöningsystem bör vara utformat och vad som är syftet med belöningsystem. Kapitlet avslutas med hur motivationsbegreppet kopplas till belöningsystem.

3.1 Vad är belöningsystem?

Belöningsystem kan definieras som de belöningar som erhålls av grupper eller individer vid prestationer som medverkar till organisationens mål, förutsatt att individen är medveten om att belöning kan utfalla vid god prestation.²⁷ Definitionen ovan benämns som positiv belöning och är ofta det som belöningsystem förknippas med. Det bör dock noteras att det även förekommer bestraffningar i form av negativa belöningsystem.²⁸ När vi studerar belöningsystem är den centrala frågan inte vad medarbetare belönas med utan vad bakgrunden till belöningen är och hur medarbetarna motiveras av det. Människor gör vad de alltid gjort fram till dess att de får en anledning att ändra sitt beteende. Wilson (2003) menar att det är viktigt att fullt ut förstå mänskligt beteende för att kunna formulera ett effektivt belöningsystem. Forskning av Ivan P. Pavlov, John B. Watson och B. F. Skinner har omformulerats till en praktisk tillämpning där chefer implementerar strategin. De menar att det finns fyra huvudsakliga element som driver mänskligt beteende och formar dess karaktär. Medarbetare behöver en anledning till att genomföra en uppgift, kompetensen att göra det, veta vad som behöver göras samt få *feedback* på hur väl de utför uppgiften.²⁹

Utifrån denna grundläggande teori kring belöningsystem åsyftar vi att problematisera hur personer i en arbetsroll kan styras gentemot flera olika mål, mellan vilka det finns en konflikt. I vår slutliga analys redogör vi för hur denna konflikt uppfattas av såväl medarbetarna som deras chefer och även hur det hanteras.

När vi har förstått vad som påverkar individerna att prestera bra ifrån sig bör vi också förstå vilka drivkrafter som finns för hela organisationen. Organisationen måste ha en strategi för att de ska veta vad som behöver göras för att uppnå en hög prestation. Strategin innehåller väldigt många olika delar som påverkar hela organisationen såsom; vision, kultur, kärnvärden, mål med mera. Strategin bör vara utformad på ett sådant sätt att det tydligt framgår vad de har för konkurrensfördelar, för att dessa sedan ska kommuniceras till kunderna. Strategi är formulerad på ett sådant sätt att alla i organisationen vet vad som behöver göras på både lång- och kort sikt för att uppnå en hög prestation.³⁰

Information både internt och externt är ett måste, dels för att kunna kommunicera ut strategin inom företaget men också för att kunna öka försäljningen till kunderna. En organisation måste ha en marknads-, kund-, och konkurrentanalys för att kunna erbjuda rätt produkter till rätt priser. Ett bra internt informationssystem leder till att organisationen blir snabbare på att kommunicera ut förändringar, och blir på det viset lätttrörligare på marknaden. Ett väl fungerande intranät och e-postsystem är således viktigt för att alla individer inom

²⁷ Samuelsson L. (2004) Controllerhandboken. Sid. 135

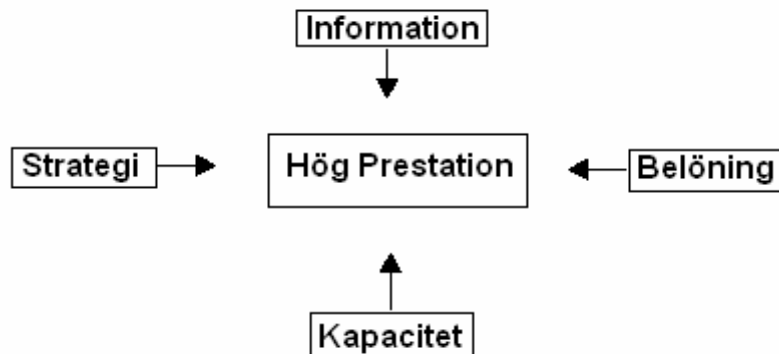
²⁸ Merchant K A. et al. (2007) Management control systems. Sid. 393-394

²⁹ Wilson (2003) Innovative reward systems for the changing workplace. Sid. 25

³⁰ Ibid. Sid. 47

organisationen ska ha möjligheten att vara väl informerade om vad som är på gång i organisationen och hos konkurrenterna.³¹

Kapacitet är någonting som ledningen inom en organisation måste ha klart för sig när de utformar en strategi för att den väl ska passa in på organisationen. Kapaciteten innefattar teknologi, rykte, mänskligt kapital med mera. Som nämnts ovan är belöning på individnivå ett sätt att påverka vad som faktiskt görs i organisationen.³²



Figur 3 – Prestationsmodell. Källa: Wilson (2003) Innovative reward systems for the changing workplace. Sid 44

För vår del är det viktigt att kunna se hur väl de olika delarna hanteras inom organisationen för att kunna göra en bedömning av hur väl belöningsystemet stämmer överens med organisationens övergripande mål. Det är av stor vikt att se på vilket sätt information kommuniceras internt och hur väl medarbetarna känner till företagets övergripande mål och strategier.

3.1.1 Hur ser ett bra belöningsystem ut?

Om vi utgår från den kritik som finns kring belöningsystem för att formulera en förbättring så finns det enligt Wilson (2003) en del saker som bör genomföras. För det första måste belöningsystem ha en positiv påverkan på beteendet. Det kan uppnås genom att belöningsystemet är:

- Förstärkning av att genomföra en önskad uppgift till en viss nivå istället för att bara utföra den
- Meningsfullt och värdefullt för individen
- Baserat på objektiva och uppnåeliga mål
- Öppna för alla och inte baserat på internt tävlande där bara vissa får del av belöningen

Vidare måste belöningsystem vara fokuserat på att ge kunder service. Det är viktigt att inte fokus ligger på den interna hierarkin utan att belöningsystemet är uppbyggt på ett sådant sätt att kunden står i centrum för att organisationen ska visa bra resultat. Det uppnås genom att medarbetarna belönas när de uppfyller organisationens mål. Att verkligen förstå kundernas behov kommer att vara grunden för utformning av ett modernt belöningsystem i framtiden.

Det är för en organisation viktigt att den uppmuntrar medarbetare till att fokusera på att behålla nya kunder framför en intern tävling som kan bli fallet vid intern konkurrens.

³¹ Wilson (2003) Innovative reward systems for the changing workplace. Sid 47

³² Ibid.



Belöningsystemet ska enligt Wilson förstärka samarbetet inom organisationen. Medarbetare måste få ett incitament att bidra med sin lösning på problemet. Organisationen bör dock inte bara belöna ett team utan även uppmuntra varje enskild individ. Genom en kombination av detta nås ett bra resultat för hela organisationen.³³

Det optimala belöningsystemet är det som de anställda finner rättvist, med hänsyn taget till marknaden och det arbete de utför. De enskilda individerna måste känna att de blir belönade i samma utsträckning som kollegerna förutsatt att de utför samma prestation.³⁴

Ett bra belöningsystem ska alltså få individen att prestera bättre än vad denne hade gjort utan belöningsystemet. Här avser vi utreda huruvida en förstärkning av en prestation inom ett område kan leda till sämre prestationer inom ett annat område. Vidare ska vi även se till i vilken grad medarbetarna uppfattar de existerande belöningsystemen som meningsfulla och i vilken utsträckning de skapar värde för individen. Huruvida de uppsatta målen uppfattas som objektiva och uppnåeliga är också något som vi ämnar utreda, samt även om intern konkurrens förekommer. Wilson (2003) nämner att genom en kombination av individuella och gruppbaseade belöningar kan ett bra resultat nås för hela organisationen och detta är också någonting vi äsytar analysera inom den organisation vi studerar.

3.1.2 Syftet med belöningsystem

Medarbetare är för många företag en mycket viktig resurs. Belöningsystem kan sägas ha följande tre syften; verksamhetsstyrning, motivera till önskvärda prestationer samt rekrytera och behålla medarbetare. Verksamhetsstyrningen har ofta en kritisk faktor som att till exempel styra mot ökad effektivitet eller produktivitet. Syftet med att motivera till önskade prestationer innefattar huvudsakligen att medarbetare ska sträva mot samma mål som organisationen. Det tredje syftet med belöningsystem, som handlar om rekrytering och att behålla medarbetare, syftar till att ett belöningsystem kan utformas så att företaget uppfattas som en attraktiv arbetsgivare och attraherar medarbetare av en hög kvalitet.³⁵

Oavsett hur ett belöningsystem är utformat är avsikten med det att påverka dem som kan erhålla belöning. Att påverka medarbetarna i en organisation genom belöning skapar motivation vilket stärker organisationen och gör den mer konkurrenskraftig. För att utveckla ett så effektivt belöningsystem som möjligt krävs att ledningen kopplar ökade prestationer och dess efterföljande belöning till organisationens mål. För att ett belöningsystem ska anses vara lyckat ska medarbetarens beteende och engagemang påverkas positivt. I annat fall är belöningsystemet misslyckat och leder endast till högre kostnader utan motprestation från medarbetarens sida.³⁶

För att kunna göra en så korrekt analys som möjligt av det belöningsystem vi valt att analysera så måste vi ta reda på vilka syften som ligger bakom dess utformning. Vidare ska vi ta reda på hur medarbetarna uppfattar belöningsystemen och i vilken grad denna överensstämmer med de verkliga syftena.

³³ Wilson (2003) Innovative reward systems for the changing workplace. Sid 34

³⁴ Kempton J. (1995) Human resource management and development. Sid 51

³⁵ Samuelsson L. (2004) Controllerhandboken. Sid. 139

³⁶ Smitt R. et al. (2002) Belöningsystem – nyckeln till framgång. Sid. 76



3.2 Motivation

Som tidigare nämnts menar Samuelsson (2004) att motivera till önskade prestationer är ett av belöningsystemets tre syften. Motivationsbegreppet är starkt kopplat till belöningar och detta avsnitt behandlar olika situationer som berör denna koppling.

3.2.1 Tiden mellan prestation och belöning

När tiden mellan prestation och belöning är kort så har belöningen en större positiv påverkan på motivationen än när det går längre tid mellan prestation och belöning.³⁷ Kortsiktiga incitament, det vill säga belöningar som utbetalas inom ett år efter det att prestationen har skett, är vanligt på alla olika nivåer inom organisationer. Långsiktiga incitament, vilka baseras på prestationer som sker över en period längre än ett år, är mer frekvent förekommande högre upp i organisationer. Syftet med de långsiktiga incitamenten är att motivera medarbetare att arbeta mot att maximera organisationens lönsamhet på lång sikt. Anledningen till att denna typ av belöning i huvudsak återfinns på högre nivåer i organisationer är då den långsiktiga lönsamheten främst kan påverkas av beslutsfattare på en relativt hög nivå.³⁸ Att tänka på är att syftet med belöningsystemet är att nå långsiktig lönsamhet. Då vi har uppfattningen att motivationen förväntas vara högre gällande kortsiktiga belöningar är denna tidshorisont mer frekvent förekommande i organisationer.

Vi ser en stark koppling mellan detta och vår problemställning. Organisationen vi studerar bedriver både kundservice och försäljning och vi ämnar undersöka hur organisationen mäter och belönar detta på kort respektive lång sikt. Vi antar att en god kundservice kan leda till förbättrad lönsamhet på längre sikt, främst genom att få kunder att stanna kvar. Om endast belöningar med kort tid mellan prestation och belöning finns så fångas kanske inte organisationens långsiktiga strategier och mål upp inom belöningsystemet. Genom att ta reda på företagets långsiktiga mål och strategier, karriärmöjligheter inom företaget, hur tidsramarna för de befintliga belöningsystemen ser ut och hur dessa påverkar medarbetarna ämnar vi analysera i vilken utsträckning medarbetarna arbetar mot att uppnå de långsiktiga målen och strategierna.

3.2.2 Hängivenhet

På ett callcenter är det de medarbetare som talar i telefon som i slutändan avgör hur god kundservicen är på företaget och det är således viktigt att dessa personer är hängivna. Hängivenheten till företaget kan till viss del uppnås genom rätt belöning till den enskilda individen, men även genom att ha medarbetare som är karriärinriktade. För att den karriärinriktade medarbetaren ska vara hängiven till företaget, måste det finnas möjligheter till befördran. Vidare måste denna möjlighet ha kommunicerats till medarbetaren för att denne ska motiveras. Hängivenhet kan delas in i tre olika kategorier: *affective commitment*, *continuance commitment* samt *normative commitment*. Med *affective commitment* åsyftas medarbetarens känslomässiga hängivenhet, identifiering med, och engagemang till företaget. *Continuance commitment* definieras som hängivenhet som baseras på den av medarbetaren upplevda kostnaden att lämna organisationen. *Normative commitment* syftar till medarbetarens plikt-känslor att stanna kvar på företaget.³⁹

³⁷ Samuelsson L. (2004) Controllerhandboken. Sid. 137

³⁸ Merchant K A. et al. (2000) Management control systems. Sid. 396-397

³⁹ Malhotra N. et al. (2007) Linking Rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres. Sid. 4-5



Callcenters kännetecknas av relativt platta organisationer, vilket för med sig att möjlighet till befordran uppfattas som företagets intresse för medarbetarna. Detta upplevda intresse skapar känslor av tillhörighet hos medarbetaren (*affective commitment*), vilket i sin tur gör det lättare för medarbetaren att acceptera och identifiera sig med företagets mål.⁴⁰

Det är för alla företag viktigt att ha hängivna medarbetare, men hur skapas hängivenhet hos medarbetare som enbart har för avsikt att stanna på sin post en relativt kort tid? Många medarbetare på den avdelning som vi ska studera är studenter och vi antar att många av dessa endast har som syfte att stanna på sin nuvarande anställning under studieperioden. Vidare antar vi att studenter är karriärinriktade och därmed mycket väl skulle kunna motiveras i stor utsträckning av möjligheter till befordran inom företaget och koncernen. Genom att intervjua medarbetare ska vi ta reda på och beskriva hur de uppfattar möjligheterna till befordran och i vilken utsträckning de känner hängivenhet till företaget. Vi antar vidare att en högre hängivenhet hos en medarbetare är positivt för dennes prestationer, särskilt på arbetsuppgifter som det inte finns någon monetär belöning kopplad till, eller där den monetära belöningen är relativt låg jämfört med andra arbetsuppgifter.

3.2.3 Belöning på individ- respektive gruppnivå

Belöningar kan antingen baseras på prestationer hos en enskild individ eller prestationer hos en grupp. Fördelen med den individbaserade är att den skapar starkare motivation hos den enskilda individen. Motivationen i en grupp påverkas av arbetsuppgiften i sig samt relationen mellan de olika individerna inom gruppen. Arbetsuppgiften måste vara motiverande för gruppen men också för den enskilda individen.

I de fall då det återfinns synergieffekter bland prestationerna inom en grupp kan en gruppbaserad belöning vara att föredra. Dock finns då risken med *freeriders*. Dessa är sådana individer som inte anstränger sig för att prestera på en hög nivå men ändå, på grund av att gruppen som helhet presterar tillfredställande, emottar belöning. Belöningar baserade på gruppnivå kan dock ha en positiv inverkan vad gäller att styra och forma kulturen inom en organisation.⁴¹ Vidare finns en risk att medarbetarna i en organisation blir bekväma i sin roll när ett mål har uppnåtts. Det finns tendenser som visar att man i den fasen inte är öppen för förändringar eller förbättringar. Belöningen kan leda till, som vid individuell belöning, att personerna fokuserar allt för mycket på den monetära belöningen och på det viset tappar motivation till själva arbetet.⁴²

Det finns en del forskare som menar att när bara några personer i organisationen blir belönade leder det till att samarbetet minskar. Wilson (2003) menar dock att argument som dessa, mot belöningssystem, visserligen stämmer men att det istället bör fokuseras mer på vad det är i belöningssystemet som gör att det ser ut på det viset. Ett belöningssystem borde istället vara uppbyggt på ett sätt som kan ta bort dessa fallgropar.⁴³

Belöningar på individ- och gruppnivå är en intressant aspekt i vår undersökning av försäkringsbolaget då de ofta ämnar åstadkomma olika effekter på medarbetarna. Vi ska ta

⁴⁰ Malhotra N. et al. (2007) Linking Rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres. Sid. 20

⁴¹ Merchant K A. et al. (2000) Management control systems. Sid. 405-406

⁴² Balkin, D B. & Dolan, S. (1997). Rewards for team contributions to quality. Journal of Compensation & benefits; vol. 13 issue 1.

⁴³ Wilson (2003) Innovative reward systems for the changing workplace. Sid 22



reda på och beskriva hur medarbetarna och deras chefer uppfattar belöningsystemen på individ- och gruppnivå.

3.2.4 Belöningar baserade på försäljning

När det gäller individer som sysslar med försäljning kommer dessa att utifrån de belöningar som finns skapa sig en egen uppfattning av vilka beteenden som belönas. Desto högre belöningen är för ett mål och ju större sannolikheten är att uppnå det specifika målet som ligger till grund för belöningen, desto större blir sannolikheten att personen ifråga eftersträvar det beteende han eller hon uppfattar är det som leder till att belöning utgår. Det går inte att inom ett och samma företag förvänta sig att säljare ska fokusera på att fungera effektivt som en grupp och ge god service i syfte att skapa mer långsiktiga relationer om detta inte är något som belönas.⁴⁴

Då den organisation som vi studerar bedriver både försäljning och kundservice kan ovanstående teori innebära en allvarlig begränsning i funktionen hos organisationen. Det beror givetvis på hur deras belöningsystem är utformat, vilket vi kommer att beskriva, samt i vilken grad ovanstående teori stämmer. Vi ämnar ta reda på och beskriva vilka beteenden medarbetarna upplever att de belönas för.

3.2.5 Påverkbarhet

Vid utformning av ett belöningsystem måste det utgå från att en individ eller grupp har möjlighet att påverka resultatet. De prestationer som en uppgift innebär ska kunna påverka utfallet av belöningen på ett sätt som individen finner önskvärt.⁴⁵

Att belöningar i vissa fall uteblir trots en väl genomförd uppgift kan vara svårt att förstå och det är viktigt att belöningarna är konsekventa vid förbättrade utföranden. Det är en viktig balansgång för chefer i en organisation att dela ut belöningar när det går bra likväl som i sämre tider. Det finns enligt Wilson (2003) exempel på när belöningar kan ske i rent manipulativa syften för att förstärka hur bra det egentligen går för organisationen. Vidare menar han att medarbetare kan känna sig bestraffade om de anser att de presterat på samma nivå som tidigare, men att belöning inte utgår på grund av faktorer som den enskilda medarbetaren inte kan styra över skapar sämre förutsättningar för medarbetaren att nå sina mål.⁴⁶ Sådana faktorer är främst säsongvariation, politiska effekter, men även konjunktur och förändring i konkurrensen på den aktuella marknaden.

Här avser vi ta reda på och beskriva i vilken grad medarbetarna uppfattar att de kan påverka de olika resultat som mäts inom ramen för belöningsystemet. Vi ser en stark koppling mellan påverkbarhet och belöningar på individ- och gruppnivå. Påverkbarheten på de belöningar som ges på individnivå torde rimligtvis vara högre än för de på gruppnivå och detta borde leda till att medarbetarna motiveras mer av de individuella belöningarna. Vidare antar vi att det inom den organisation vi studerar förekommer såväl bättre som sämre tider och vi ämnar ta reda på och beskriva hur detta hanteras inom ramen för belöningsystemet.

3.2.6 Signaler från ledningen

För att individerna inom en organisation ska vara medvetna om vad de bör uppnå för att leva upp till förväntningarna måste belöningsystemet i sig signalera ett mål. Organisationens

⁴⁴ Marshall G. W. (1994) Marketing News. Sid. 6-9

⁴⁵ Samuelsson L. (2004) Controllerhandboken. Sid. 138

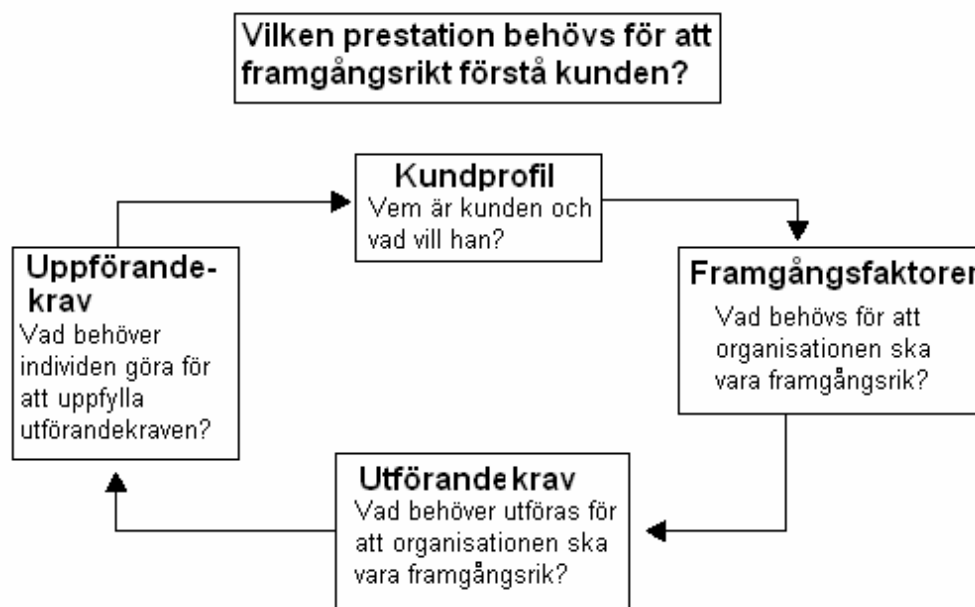
⁴⁶ Wilson (1994) Innovative reward systems for the changing workplace. Sid 27

övergripande mål bör återspeglas i belöningsystemet på individnivå för att alla individer i organisationen ska sträva mot samma mål.⁴⁷ När ett belöningsystem implementeras i en organisation är det viktigt att kommunicera ut det till alla deltagare. Implementeringsfasen bör kommuniceras på ett sådant sätt att alla deltagare finner det meningsfullt att uppfylla. Kommunikationen bör vara direkt och det ska inte råda några oklarheter om vad syftet är. Det är önskvärt att kommunicera ut belöningsystemet till mindre grupper för att på så sätt ge dem en chans att diskutera igenom det och ge *feedback*.⁴⁸

Vilka signaler chefer och ledning sänder ut till medarbetarna om belöningsystem och dess syfte kan påverka hur medarbetarna uppfattar belöningsystemet och därigenom deras prestationer. Genom att ta reda på vad ledning och chefer sänder ut för signaler och genom att fråga medarbetarna hur de uppfattar dessa signaler ämnar vi utreda i vilken utsträckning och hur detta påverkar medarbetarnas prestationer.

3.2.7 Belöning baserat på resultat eller beteende?

För att hitta ett bra mått på prestation som ligger i fas med vad organisationen vill uppnå kan man utgå från kundens behov för att se vad varje team eller individ behöver göra för att uppnå detta. När ett belöningsystem utformas är grunden att se vad det är hos en medarbetare i en organisation som ska belönas. I vissa fall är det ett uppnått resultat som borde belönas medan i andra fall själva uppförandet eller strävan att nå målet som borde belönas.⁴⁹



Figur 4 – Kundmodell. Källa: Wilson (1994) Innovative reward systems for the changing workplace. Sid 235

En organisation borde utforma sitt belöningsystem grundat på resultat i följande fall:

- När det nuvarande resultatet är relativt högt och målet är att uppmuntra till förbättringar
- När resultatet är tydligt förbättrande och målet är att fortsätta denna utveckling
- När medarbetarna är högkvalificerade och kompetenta nog att genomföra sin uppgift för att nå önskade resultat

⁴⁷ Samuelsson L. (2004) Controllerhandboken. Sid. 135

⁴⁸ Wilson (2003) Innovative reward systems for the changing workplace. Sid 219

⁴⁹ Wilson (1994) Innovative reward systems for the changing workplace. Sid 239



- När det finns ett högt korrelerat samband mellan vilka åtgärder medarbetarna vidtar och det resultat de uppnår⁵⁰

En organisation borde samtidigt utforma sitt belöningsystem grundat på uppförande eller utveckling av arbetsprestation i följande fall:

- När den nuvarande prestationen är långt ifrån målet
- När nya kunskaper behövs för att uppnå önskade resultat
- När tidsintervallet mellan själva prestationen och tidpunkten för mätning av prestationen är relativt lång
- Då det är många faktorer som individen eller teamet inte har förmåga nog att påverka resultatet⁵¹

Denna teori ämnar vi koppla samman med de olika uppgifter som utförs inom den organisation vi studerar. Vi anser att kundservice är mer av en aktivitet som enligt denna teori bör belönas grundat på uppförande, medan försäljningen har en mer naturlig koppling till belöning baserat på resultat. Avsikten är att ta reda på vad man inom organisationen belönar, samt vad som är det bakomliggande syftet och hur medarbetarna uppfattar och motiveras av det befintliga belöningsystemet.

3.2.8 Kommunikation

I strävan efter att få motiverade medarbetare är kommunikation mycket viktigt. Vad gäller relationen inom en grupp finns tre aspekter som bidrar till högre prestation. Dessa tre är *feedback*, effektiv kommunikation och stödjande beteende. Ett sätt att bidra till ökad motivation och prestation är att ge både positiv, och negativ *feedback* till varandra inom gruppen.⁵²

Konstruktiv *feedback* är ett mycket bra verktyg för att öka motivationen hos medarbetare och när medarbetarna får återkoppling på sina prestationer så ökar även deras hängivenhet till företaget, vilket gör att de tenderar att stanna längre inom företaget. Detta gäller framförallt tjänster där en hög kunskapsnivå krävs, såsom teknisk support, då det är kostsamt för företag att utbilda personal och de därför eftersträvar låg omsättning på personal.⁵³

Det är för oss intressant att se på vilket sätt och i vilken utsträckning försäkringsbolaget ger *feedback* till sina medarbetare och hur detta emottas av medarbetarna. Slutligen ämnar vi analysera huruvida detta leder till ökad motivation, hos medarbetaren, till att ge bra service.

⁵⁰ Wilson (1994) Innovative reward systems for the changing workplace. Sid 239

⁵¹ Ibid.

⁵² Erez M. et al. (2001) Work motivation in the context of a globalizing economy. Sid 171

⁵³ Malhotra N. et al. (2007) Linking Rewards to commitment: an empirical investigation of for UK call centres. Sid. 9-10



4. EMPIRI

Detta kapitel inleds med att beskriva det undersökande företaget för att ge läsaren nödvändig kunskap för att vidare kunna förstå de resonemang och den information som presenteras senare i detta kapitel. Härfter följer en redogörelse över vilken information som framkommit under de genomförda intervjuerna. Informationen är strukturerad utifrån de teorier kring belöningsystem som återfinns i den teoretiska referensramen.

4.1 Beskrivning av det undersökta företaget

Denna studie är genomförd på ett försäkringsbolag som ingår i en större koncern (se figur 2 sidan 8). Företaget är indelat i olika avdelningar där kundcentret är en av dessa. Vi har valt att begränsa oss till en kväll- och helgrupp, vilken utgör en av tre grupper som finns inom kundcentret på företaget. Varje grupp har en egen säljchef respektive säljcoach.

Utöver den verksamhet som den avdelning vi begränsat oss till, bedriver företaget även verksamhet ute på marknaden där den första kontakten med kunderna tas. När en ny produkt, av en specifik typ, köps på marknaden ligger det nära till hands att försäkra denna hos det undersökta företaget. En stor del av dessa försäkringar som tecknas på nya produkter tillfaller företaget utan att kundcentret är delaktiga ur en försäljningssynpunkt. Dock poängterar säljchefen att kundservicen hos kundtjänsten är en bidragande faktor till varför det blir självklart att välja att försäkra sin produkt även i första läget hos detta försäkringsbolag.

Det undersökta försäkringsbolaget är främst inriktat mot en viss typ av försäkringar men säljer även andra försäkringar, samt olika tilläggsförsäkringar. Det är här som de verkliga försäljningskunskaperna lyfts fram, menar säljchefen. Han menar att det är konkurrenskraftigt att kunna erbjuda en helhetslösning för kunderna genom att ha alla sina försäkringar samlade inom samma koncern. De här försäkringarna är baserade i försäkringskoncernen som alltså äger försäkringsbolaget vi studerar i denna fallstudie.

4.1.1 Hur en vardag i kundtjänsten kan se ut

För att få en klarare bild av hur arbetet ser ut och vilka tjänster kundtjänsten utövar har vi bett respondenterna förklara hur en vardag ser ut.

Grupperna som arbetar under dagtid arbetar i tre olika lag för att på det viset kunna sköta raster på ett sätt som inte märks för kunder då det är viktigt att telefonerna alltid är bemannade. Samtalen som kommer in rör i de flesta fall försäkringar som är av den typ som företaget specialiserat sig på. Det är vanligt att kunder som ringer in vill jämföra olika försäkringsbolag och det gäller då för säljarna att kunna övertyga kunderna att den bästa försäkringen finns i deras företag. Det kan vara priset, bättre villkor, bättre service med mera som avgör. Medarbetare C menar att i det här fallet gäller det att fråga kunden mycket, för att på så vis se till just den kundens behov och sedan använda sig av detta. Det är naturligtvis inte bara kunder som vill teckna försäkring som ringer utan även de som har frågor om sin befintliga försäkring. Det kan vara frågor om en faktura de fått eller kunder som undrar vad deras försäkring täcker. I samtliga fall menar säljchefen att det finns ett tillfälle att erbjuda ytterligare försäkringar men självklart är det viktigt att ge bra service.



4.2 Tillämpning av belöningsystemet

Den bonus som delas ut är fördelad i två olika delar; 80 procent är baserat på försäljning och 20 procent är baserat på service. Säljdelen är helt individuell medan servicedelen delas ut på gruppbasis. Den bonus som är möjlig att erhålla är nästan lika stor som den fasta lönen. Genom att uppnå samtliga mål till fullo, kan alltså en medarbetare nästan fördubbla sin lön.

4.2.1 Individnivå

Det finns som ovan nämnt flera olika produkter som personerna på kundtjänstavdelning har möjlighet att sälja där vissa ger en monetär belöning och andra inte. Till att börja med har alla som arbetar på kundtjänsten en grundlön där de förväntas uppnå en viss nivå av försäljningen. En monetär belöning delas ut när medarbetarna säljer över sitt säljmål som är baserat på månadsbasis. För att få utdelning av bonus krävs det att man säljer sitt mål på samtliga delar. Det krävs exempelvis att medarbetaren säljer X stycken försäkringar av en viss produkt samt Y stycken försäkringar av en annan produkt, för att nå sitt månadsmål. Om en medarbetare en månad säljer X+20 stycken produkter men bara Y-5 stycken produkter uteblir bonusen den månaden och medarbetaren erhåller endast sin grundlön. Om han istället hade sålt X+20 respektive Y+5 hade han fått bonusen för 20 stycken av den första produkten respektive 5 stycken av den andra produkten. Tidigare räckte det att sälja 80 procent av sitt mål på en del för att få ut belöning men det sänder ut fel signaler till medarbetarna menar säljchefen. Vidare menar han att det förväntas att alla ska klara sina mål och det måste även signaleras genom belöningsystemet.

Utöver den monetära belöningen anordnas även en del säljtävlingar, berättar säljcoachen. Dels finns det tävlingar som sträcker sig över en dag medan andra sträcker sig över en längre period. Det kan till exempel vara att den som säljer flest produkter, av ett visst slag, vinner en trisslott den dagen. Syftet med tävlingarna som sker på dagsbasis är att gruppen ska nå sitt säljmål. Det anordnas även resor för de bästa säljarna där tävlingsperioden kan sträcka sig över flera månader. Kriterierna här avgörs av en tävlingskommitté där det bestäms hur poängfördelningen ska se ut. De olika försäkringarna ger olika poäng beroende på vad försäkringsbolaget vill sälja helt enkelt.

4.2.2 Gruppnivå

På gruppnivå finns det fler belöningar som delas ut beroende på hur det går för gruppen i sin helhet. Som nämnts är servicedelen i månadsbonusen en sådan. Metoden som används för att mäta servicen på gruppen är genom så kallade *mystery calls*. De görs av ett fristående och objektivt företag, vilka ringer in till kundtjänsten för att se hur väl de svarar på allmänna frågor. I efterhand får varje individ på kundtjänsten *feedback* på samtalen, men belöningen delas ut på gruppnivå. Samtalen bedöms på ett objektivt sätt och rangordnas efter tre betyg i färgskalan, rött, gult eller grönt där ett grönt samtal är perfekt och rött inte lika bra. Både säljchefen och säljcoachen vill att även belöningen på service ska vara på individnivå då det ger mer incitament till att ge bra service. Anledningen till att den är på gruppnivå idag är att underlaget är för litet och att det inte av den anledningen blir rättvist.

Det kan även delas ut årsbonusar de år som det går bra för företaget. Årsbonusar planeras inte i förväg, utan är något som beslutas i efterhand, när man kan se hur det har gått för företaget. I övrigt förekommer det ibland vissa grupp tävlingar under vissa perioder för att t.ex. sälja en tilläggstjänst av något slag. Här kan belöningen vara en resa eller en middag för hela gruppen.



4.2.3 Syftet med belöningsystem

När vi pratar med medarbetarna på försäkringsbolaget verkar de helt införstådda med vad som behöver göras för att få belöning. Belöningsystemet är väl formulerat på samtliga punkter och det verkar inte finnas några oklarheter kring vilka mål som gäller. Kompetensen att sälja finns inom gruppen enligt säljchefen och de medarbetare vi pratat med. Medarbetare C menar att det dessutom finns verktyg för att göra sina argument skarpare, såsom listor på fördelar gentemot konkurrenter samt detaljerad information och argument bakom varje enskild produkt som företaget säljer.

Målen som varje enskild medarbetare ska uppnå varje månad är enligt samtliga medarbetare rimliga och ligger på en uppnåelig nivå. Medarbetare D menar att antalet produktenheter som ska säljas har ökat väldigt mycket på senare tid men tycker ändå att det inte är svårt att nå målen så länge man är motiverad att göra det.

Det finns på försäkringsbolaget en rad olika tävlingar där vinnarna får del av en vinst i form av en resa. Tävlingar av detta slag anordnas två gånger om året och i varje sådan tävling finns flera delmål. Medarbetare C och D tycker att det är bra och mer eller mindre ett krav på att det ska finnas en viss konkurrens bland medarbetarna och ser det bara som positivt. Medarbetare C tycker inte att vinsten i sig gör att han säljer mer för att vinna, detta på grund av att resan inte lockar tillräckligt. Det finns dock vinster i andra tävlingar som hållits som lockat mer och då har engagemanget varit större, tycker medarbetare D. Medarbetare D tycker vidare att det är bra att det finns någon form av belöning som grundar sig på en längre period, men säger att han hade föredragit att vinsten utbetalats i rena pengar. Vidare så nämns att delmålen som finns i tävlingarna hjälper till att hålla motivationen uppe. Annars, menar medarbetare D är säljmålen bra som de är när de ligger på månadsbasis. Det belöningsystem som används kallas för säljservicebonus. Säljchefen säger att anledningen till att man inte valt att kalla det för säljbonus är då kvalité även ska premieras.

4.3 Motivation

När vi frågade säljchefen om inte servicen kan bli lidande, då belöningsystem i mycket större grad belönar försäljning, svarar han att det i teorin kan tänkas vara så, men han tror inte att hans medarbetare tänker så. Medarbetare A säger att de belöningar som finns i mycket större grad motiverar till försäljning än gentemot kundservice. Denne har alltid känt att det finns en *”trade-off”* mellan försäljning och service. Medarbetare A säger även att om han skulle informera om allting som han själv tycker är väsentligt så skulle han inte sälja en enda försäkring. Det som medarbetare A menar är att han känner att han undviker att förmedla viss information, i syfte att sälja bättre. Medarbetare D säger, upprepade gånger under intervjun, att det är en balansgång mellan försäljning och service.

4.3.1 Tiden mellan prestation och belöning

Tidigare baserades målen på en tremånadersperiod men är alltså nu baserade på en månad. Säljchefen menar att det är enklare att överblicka vad man behöver sälja på en dag och på det sättet bli mer motiverad. Medarbetarna vi pratat med instämmer att det är bra att ha målen på en månad.

Det som är tydligt återkommande när vi pratar med respondenterna är den delade uppfattningen om att service och försäljning går hand i hand. Det krävs serviceinriktning för att kunna sälja någonting menar både säljchefen och säljcoachen. Säljchefen påpekar att det är viktigt att medarbetarna ger bra service för att det långsiktigt ska vara bra för företaget, men att bra service återspeglar sig på försäljningen. Medarbetare D tycker att de signaler han får



just nu endast är fokuserade på försäljning. Han menar också att detta påverkar kvalitén och servicen och att detta på sikt borde leda till att företaget får sämre rykte. Med kvalitet menar han att försäljningen sker på en moraliskt försvarbar nivå, att man inte lurar på folk produkter som de egentligen inte behöver. Vidare säger han att det är säljcoachens ansvar att kontrollera att detta ligger på en bra nivå. Om en medarbetare inte ligger på en tillfredställande kvalitét- och servicenivå får säljcoachen hantera detta antingen genom samtal med medarbetaren eller, i värsta fall, genom uppsägning. Medarbetare B nämner att det inom försäkringsbolaget förekommit att medarbetare blivit uppsagda på grund av att de inte uppnått en tillräcklig kvalitét i sin försäljning.

Under våra intervjuer med medarbetarna får vi uppfattningen av att de är nöjda med tidshorisonten för grunden till belöning men att det finns vissa väsentliga arbetsuppgifter som inte belönas. En av dessa är att få kunder som vill lämna försäkringsbolaget att stanna kvar, genom att övertyga dem att försäkringen är bättre hos dem.

4.3.2 Hängivenhet

En andra aspekt på tid mellan prestation och belöning är när medarbetarna känner hängivenhet till företaget och att en möjlig framtid finns här. Flera av våra respondenter studerar samtidigt som de arbetar på företaget och ser det som ett extrajobb. Samtliga medarbetare är väldigt nöjda med arbetet och ser att de kan ha stor nytta av det inför kommande anställningar på andra företag. Under intervjuerna ger samtliga respondenter oss intrycket av att vara karriärinriktade och utifrån det drar vi slutsatsen att de tänker efter innan de tar anställning någonstans. Tre av våra fyra medarbetare hävdar att en anställning på försäkringsbolaget ser bra ut på en meritförteckning medan samtliga instämmer i att kunskaperna de får på sitt arbete är viktiga inför kommande anställningar. Medarbetare B menar att han är hängiven till företaget då de erbjuder en bra produkt som han är stolt över och står bakom. Här finns dock olika syn på det då medarbetare C menar att han inte känner någon hängivenhet till företaget utan huvudsakligen drivs av belöningssystemet där det främst är försäljning som fokuseras. Medarbetare D är den av våra respondenter som nämner att det finns en webbsida där interna platsannonser publiceras och att han aktivt besöker denna sida. Han är den av våra respondenter som kommit längst i utbildningen och det kan vara just därför. Det är endast medarbetare D som ser möjligheten till en långsiktig roll inom företaget, de övriga säger alla att de endast har för avsikt att stanna på företaget under sin studieperiod.

4.3.3 Belöning på individ- respektive gruppnivå

Medarbetare B tyckte att när säljmålen var baserade på gruppnivå så hjälpte medarbetarna varandra i större utsträckning, detta för att det var bra för gruppen. Nu när de ligger på individnivå ser man mer till sig själv och koncentrerar sig på sina individuella säljmål. Han upplever det inte som något negativt utan konstaterade enbart att så är fallet. Säljchefen menar att anledningen till att belöningen delas ut på individnivå är att ge incitament för de bättre säljarna att sälja mer och kompensera för dem som inte når upp till sina mål, för att gruppen som helhet ska nå de mål som företaget har på gruppen. Säljcoachen tycker att det är självklart att belöning ska vara baserad på individnivå då det är upp till varje enskild individ att se till att de blir bättre, med hjälp som finns att få naturligtvis. Den bonus, i form av pengar, som delas ut då en enskild medarbetare sålt över sitt säljmål ger enligt säljchefen incitament att öka sin försäljning.

4.3.4 Påverkbarhet

Samtliga medarbetare är överens om att det är helt upp till dem själva att påverka utfallet av bonusen de kan ta del av på individnivå. Självklart, menar medarbetare D, är att servicedelen



som baseras på gruppnivå inte motiverar lika mycket då man alltid får den delen ändå. När vi intervjuar våra respondenter får vi intrycket av att det inte pratas någonting om de yttre omständigheter som påverkar försäljningen. Det som man vet varierar under året är antalet sålda försäkringar och det beror naturligtvis på att det finns en säsongsvariation som man är väl medveten om på försäkringsbolaget. Belöningsystemet är enligt säljchefen någonting som utarbetas varje år för att följas upp och vara konsekvent över hela organisationen. Månadsmålen är i sin tur säsonganpassade, detta för att medarbetarna ska motiveras lika mycket av de uppsatta målen under de olika säsongerna. Säljchefen menar att det kan vara ett problem om medarbetarna blir så vana vid att få bonus att det tar den för givet. Vidare menar han att man, i detta fall, skulle gå miste om den motivation som bonusen syftar till att ge om man inte anpassade målen efter säsong. Medarbetare D tycker att det varierar hur svåruppnåeliga säljmålen är, men tycker inte att det är i sådan stor utsträckning att det blir negativt för honom. Medarbetare C säger att säljmålen inte är justerade efter helgdagar, vilket kan minska antalet arbetspass under vissa månader, och att detta kan påverka den enskilde medarbetaren negativt. Det blir ju svårare att uppnå sina säljmål om man jobbar färre dagar en månad, menar han.

4.3.5 Signaler från ledningen

Vad gäller det övergripande målet för försäkringsbolaget är det inte helt tydligt vad det är när vi pratar med medarbetarna. Säljchefen säger att försäkringsbolagets moderbolag har starka kärnvärden som gärna nämns för medarbetarna och kunder. Samtliga medarbetare vi intervjuat säger sig ha hört kärnvärdena, men säger dock att det inte är något som direkt påverkar dem i deras dagliga arbete. Kärnvärdena återspeglar ett sätt att vara och agera men appliceras inte på belöningsystemet hos försäkringsbolaget. Säljchefen nämner framförallt en sak som kan bli mycket bättre inom försäkringsbolaget och det är kopplingen till moderbolaget och deras produkter. Som det ser ut idag finns det säljmål på de produkterna men säljchefen har uppfattningen av att medarbetarna har svårt att prata om de produkterna med kunderna. Det menar han kan bero på att det inte görs en tydligare koppling företagen emellan från start då medarbetarna genomgår utbildning kring produkterna. Vad det gäller utbildningen medarbetarna får när de börjar sin anställning hos försäkringsbolaget får vi gehör från våra respondenter på att det inte fokuseras vare sig på försäljning eller service. Samtliga medarbetare ger dock ett vagt svar då de säger att de inte kommer ihåg hur fokuseringen såg ut när de genomgick utbildningen. Medarbetare C menar att han var inställd på redan från början på att ge kunderna bra service då han hade bilden av att det är en grundförutsättning för arbetet.

Belöningsystemet hos försäkringsbolaget är väldigt fokuserat på försäljning och det signaleras i samtliga led som vi varit i kontakt med. Säljcoachen säger att han känner extremt stora påtryckningar vad gäller försäljning och tror att detta är något som alla på arbetsplatsen känner.

4.3.6 Kommunikation

Inom försäkringsbolaget är *feedback* någonting som används väldigt flitigt. Säljcoachen menar att det är ett viktigt verktyg för att öka motivationen hos medarbetarna. Varje månad håller säljcoachen ett möte med varje enskild medarbetare för att ge *feedback* på de prestationer som skett under den senaste månaden. Det finns statistik över försäljningen att ta del av som underlag för mötet, i syfte att se vad som kan förbättras men också för att se vad som redan går bra. Det förs även statistik över de *mystery calls* som genomförts under perioden.



Säljcoachen poängterar dock att daglig *feedback* är vanligt förekommande och ses som ett viktigt verktyg i vardagen. Medarbetarna menar att de ger varandra *feedback* i det dagliga arbetet och att man är duktiga på ge varandra *feedback* kring samtalen med kunder. Medarbetare B menar dock att sedan belöningarna gått över alltmer till att vara på individnivå, så har kommunikationen mellan medarbetarna minskat – man hjälper varandra mindre. Han poängterar samtidigt att atmosfären inte blivit sämre i samband med detta. Medarbetare B tycker sig inte behöva någon positiv *feedback* för att han ska prestera bättre och påpekar att han kan ta del av sin statistik utan hjälp från sin säljcoach. Däremot välkomnar han negativ *feedback*, konstruktiv kritik, då han anser att denna kan hjälpa honom att förbättra sina svagare sidor. Medarbetare A tycker att han fick bättre *feedback* tidigare. Då var det mer ren statistik, medan han upplever den *feedback* han får idag som flummig.

Vidare skickar säljcoachen ut e-post till varje enskild medarbetare med statistik över dennes försäljning över den senaste veckan och hur väl de ligger i fas med de aktuella målen. I början av varje månad får medarbetarna dessutom e-post med den senaste månadens individuella statistik.

Därutöver kan medarbetarna själva ta fram statistik på sin egen försäljning för en specifik tidsperiod. Det är endast ren försäljningsstatistik och ingenting annat. Medarbetarna kan till exempel inte själva ta fram statistik över hur bra service de gett under en viss period. Men som poängterat innan, från säljcoachen, ges *feedback* på service i det dagliga arbetet. Det är dock inget som medarbetarna vi pratat med tar upp som något som motiverar dem till att ge bättre service.



5. ANALYS

Vi syftar i det här avsnittet att koppla teori och empiri till våra egna reflektioner för att på så sätt analysera hur belöningsystemet påverkar medarbetarna på försäkringsbolaget.

5.1. Tillämpning av belöningsystemet

När vi studerar vad som påverkar beteendet hos medarbetarna på försäkringsbolaget använder vi oss av tre element; vad medarbetarna behöver uppnå för att få belöning, hur de ska göra det samt vad de har för incitament att uppnå målet. Våra respondenter ger ett entydigt svar att de vet vilka mål de behöver uppnå för att belöning ska utgå. Detta är en förutsättning för att det ska vara ett fungerande belöningsystem samt att det fungerar väl på försäkringsbolaget. Medarbetare C är den av våra respondenter som aktivt tar upp att det går att förbättra sitt sätt att arbeta för att uppnå högre prestation. Han menar att säljchefen och säljcoachen gärna hjälper till att förbättra medarbetarens säljkunskaper om han ber dem. Det visar att det signaleras till medarbetarna att det går att påverka sina förutsättningar att lyckas med sitt arbete. Medarbetarna säger sig ha incitament att uppnå sina mål vilket diskuteras vidare i avsnitt 5.2 Motivation.

De tre elementen som påverkar det mänskliga beteendet hanteras väl när det gäller försäljningen inom företaget. Medarbetarna vet vad som behöver uppnås och de har incitament att uppnå detta. Däremot finns en tvetydig bild av vad service är. Från flera håll får vi uppfattningen att service är en del av försäljningen då service är att erbjuda kunder en försäkringslösning som är bättre än den de har idag. Andra medarbetare menar att det finns service som inte belönas och som inte lyser igenom i försäljningsstatistik. När det gäller underlaget som används för att mäta servicen får vi också en bild av att det råder en del osäkerhet här. Det är inte uppenbart vad som efterfrågas specifikt, om det är att bara vara trevlig eller om medarbetaren ska erbjuda det där lilla extra som gör kunden nöjd. Då det är enskilda personer som ringer in och gör en bedömning av medarbetarna på försäkringsbolaget kommer den bedömningen alltid att vara subjektiv om riktlinjerna för bedömning inte är helt felfria. Då medarbetare C påpekar att han inte känner till på vilka grunder bedömning görs uppfylls inte kravet på det första elementet, vad som behöver uppnås, som behövs för att påverka det mänskliga beteendet i rätt riktning.

Då vår teori poängterar vikten av att strategi, information, belöning och kapacitet fungerar väl för att uppnå en hög prestation är en helhetsbild av detta något vi måste uppnå för att fullt ut förstå belöningsystemet. Som säljchefen påpekar kan försäkringsbolaget bli mycket bättre på att kommunicera ut sin vision och strategi till medarbetarna och ge en bild av hur arbetet bör utföras för att vara i linje med detta. Samtliga personer vi intervjuat på företaget säger att det ställs höga krav ifrån moderbolagets sida. Medarbetarna vi pratat med ger intrycket av att det handlar om att leverera bra försäljning, vilket även konstateras av säljchefen och säljcoachen. Det kan mycket väl vara så att det är just det som behöver göras men det måste utformas en strategi för hur det ska uppnås för att det ska vara hållbart i längden enligt vår teori. Målet kan vara att öka antalet kunder med ett visst antal procent varje år men strategin att nå dit måste formuleras och kommuniceras för att alla medarbetare inom företaget ska sträva mot samma mål.

5.1.1 Syftet med belöningsystem

Belöningsystemet på försäkringsbolaget ger incitament för dem som redan presterar bra att prestera ännu bättre för att gruppen som helhet ska nå upp till de mål som företaget har för



gruppen. Till medarbetarna signaleras det från ledningen att det är försäljning som behöver uppnås för att få belöning. Service är som nämnts en del av belöningen, men en betydligt mindre del än säljdelen, och är dessutom baserad på gruppnivå vilket leder till lägre motivation jämfört med säljdelen som baseras på individuell försäljning. Detta bekräftas även av såväl de teorier vi tagit upp som av medarbetarna själva. Då belöningsystemet i stor utsträckning är på individnivå leder detta till en intern tävling som medarbetarna visserligen finner positivt, men samtidigt leder det i sig till att viljan att hjälpa varandra minskar. Kunskapen eller uppfattningen av hur belöningsystemen ser ut hos konkurrenter är inte någonting som medarbetarna har någon vetskap om. De finner dock försäkringsbolagets belöningar väldigt generösa och de uppfattas som rättvisa. Det ligger i linje med vår teori likväl som många andra punkter såsom uppnåeliga mål med flera.

Teori, säljchef och medarbetare bekräftar vikten av att behålla gamla kunder men detta är något som det existerande belöningsystemet inte alls hanterar. Det finns i dagsläget inget monetärt incitament för den enskilde individen att försöka få en kund som vill lämna bolaget att stanna. Syftet med belöningsystemet måste vara att få medarbetarna att sätta kunden i centrum, detta är viktigt för alla företag och måste lysa igenom på ett tydligare sätt. Det finns ett mörkertal på antalet ”räddade” kunder som bör kunna mätas på något sätt. Med ”räddade” kunder menas när medarbetare lyckas övertala kunder att behålla sin försäkring istället för att avsluta denna och lämna försäkringsbolaget. Det finns idag inget incitament till varför medarbetarna ska lägga ner tid på att rädda kunder. I dagsläget finns inget system för att mäta hur många kunder en medarbetare har räddat. Detta kan anses något underligt då medarbetarna erhåller bonus för att sälja en produkt men att rädda en kund resulterar inte i någon belöning. Det vore önskvärt för företagets långsiktiga lönsamhet att medarbetarna agerar på ett hängivet sätt för att få kunderna att stanna kvar. Vår teori poängterar vikten av att belöna allt uppförande som är viktigt för långsiktig lönsamhet vilket inom företaget skulle kunna förbättras avsevärt på denna punkt.

Dock, som påpekats tidigare av säljchefen, är syftet med belöningsystemet att ge de som redan presterar bra incitament att prestera ännu bättre. På den punkten är belöningsystemet bra enligt våra teorier. Det är idag inte helt självklart vilket agerande medarbetarna ska eftersträva för att göra sitt företag en tjänst då det är väldigt mycket fokus på försäljning. Det är naturligtvis en baksida av att ha ett belöningsystem som är riktat på det sättet men kan förvisso vara ett genomtänkt strategiskt val av ledningen.

5.2 Motivation

Samtliga respondenter påpekar, som nämnt tidigare, att det inte finns någon större skillnad mellan försäljning och god service. Det är här vi upplever att det finns en skillnad på vad vi egentligen menar med god service. Medarbetarna vi pratar med ser sig som säljare och de menar att ett krav för att kunna sälja är att även ge god service. Det kan ses som en inledning på ett samtal med kunden att lyssna och hjälpa dem med ett problem för att sedan komma med en lösning på hur deras försäkringssituation skulle kunna bli bättre genom att ha fler försäkringar i vårt undersökta företag. Som nämnt tidigare får vi dock gehör från Medarbetare C när han nämner att det finns situationer där god service inte i sig leder till försäljning. Det är i dessa situationer väldigt intressant att se vad det är hos medarbetaren som ger motivation och incitament till att även här ge god service.

5.2.1 Tiden mellan prestation och belöning

Som vår teori påvisar finns det ett samband mellan motivation och tiden mellan prestation och belöning. Hänsyn har tagits till detta hos försäkringsbolaget då man nästan uteslutande



baserar en belöning på kortare perioder. Tävlingarna som baseras på tre till fyra månaders perioder innehåller som nämnts en rad delmål där belöningar utdelas i form av resor och middagar. Medarbetare D menar att när tiden mellan prestation och belöning ökar, leder detta till bättre service då medarbetarna blir mer tålmodiga. Underlaget för servicedelen, de så kallade *mystery calls*, är baserat på ett kvartal men samtliga medarbetare menar att kvaliteten på service inte skulle förändras om det var på en kortare period. Då problemet med servicedelen idag är att underlaget för belöning är magert som det är, gör att det inte är möjligt att ha en ännu kortare period, i alla fall inte med den mätmetod man har idag.

Som vi nämnt i tidigare avsnitt är antalet ”räddade” kunder inte något som mäts på försäkringsbolaget i dagsläget. Med bakgrund mot vår teori är syftet med belöningssystemet att nå långsiktig lönsamhet även om belöning på kort sikt ges till medarbetarna, vilket är förståeligt med tanke på ökad grad av motivation när målet är närmare i tiden. Vi har förståelse för att servicedelen i belöningen har en längre tidshorisont då det kan finnas brist på statistiskt underlag för en kortare period. Dock så borde en ”räddad” kund vara lika värdefull som en ny kund. Om det skulle vara möjligt att mäta detta är vi av uppfattningen att det borde belönas då det ligger i försäkringsbolagets intresse för att nå ökad långsiktig lönsamhet. För att implementera en ny del i belöningssystemet är det dock viktigt att tänka hur det kommuniceras till medarbetarna i implementeringsfasen, enligt vår teori. Det kan vara som så att medarbetarna finner det orättvist då det skulle bero på hur många samtal de tar emot av missnöjda kunder. Det är dock ett mindre problem då belöningssystemet kan utformas så att dessa fallgropar minimeras. Det är just därför implementeringsfasen är viktig då det ger en chans för medarbetarna att vara med och påverka samt en chans för ledningen att strukturera om sitt belöningssystem till det bättre.

5.2.2 Hängivenhet

En annan aspekt på tid mellan prestation och belöning är när medarbetarna har för avsikt att stanna inom företaget en längre tid och på det sättet få ut belöning i form av befordran. Då flera av våra medarbetare jobbar extra på företaget finns incitament från ledningens sida att försöka behålla denna arbetskraft inom företaget. Ledningen inom en organisation måste vara intresserade av kompetent personal som i framtiden kan befordras inom koncernen för att nå långsiktig lönsamhet. För att medarbetarna ska känna att det finns möjlighet för dem att söka sig vidare inom koncernen borde det signaleras tydligt i ett tidigt skede.

Samtliga av de medarbetare vi pratat med anser vi är karriärsinriktade och det borde utnyttjas bättre i det optimala belöningssystemet enligt våra teorier. I dagsläget kommuniceras det inte ut till medarbetarna vad det finns för möjligheter till fortsatt karriär inom företaget och koncernen. För att motivera och få karriärsinriktade individer att bli mer hängivna till försäkringsbolaget bör det området således förbättras. När hängivenhet finns hos medarbetarna skulle det i sig leda till ökat engagemang och motivation till att ge kunder den service som behövs för att försäkringsbolaget ska nå fortsatt tillväxt. Om medarbetarna är intresserade av att stanna inom företaget för en fortsatt karriär leder detta till att de presterar bättre. Då service är en framgångsnyckel för en kundtjänst är det också viktigt att få medarbetarna hängivna för att öka kvaliteten på kundtjänsten. Det är svårt att få riktigt hängivna medarbetare, men möjligheterna till befordran är en möjlig väg att nå dit.

5.2.3 Belöning på individ- respektive gruppnivå

Att belöning till stor del grundar sig på prestation på individnivå ger starka incitament för den enskilde individen att öka sina prestationer. Samtliga respondenter instämmer med detta och säger att det är just det som mäts och belönas på individnivå som skapar motivation hos dem.



Både säljcoachen och flera av de medarbetare vi intervjuat säger att kontrollen av servicenivå via *mystery calls* inte fungerar särskilt bra. De menar att det är alltför lätt att identifiera när det är fråga om ett *mystery call* och genom det blir mätningen felaktig, då medarbetaren kan ge en högre service än normalt. Som medarbetare B påpekade var det tidigare fråga om belöning på gruppnivå i större utsträckning än vad det är i dagsläget. Han menar vidare att det då var en hjälpsammare attityd bland medarbetarna men att det även idag är bra stämning i gruppen. Vår teori understryker att en gruppbaserad belöning kan användas för att stärka kulturen inom företaget då alla hjälper varandra och strävar mot samma gemensamma mål. Samtliga respondenter är dock överens om att belöningar och mål bör vara på individnivå för att motivera som bäst. Det finns de belöningar som är helt gruppbaserade där belöningen kan vara i form av en fest och det får ses som ett försök till att stärka gruppkänslan. De tävlingarna, hävdar medarbetarna, motiverar inte speciellt mycket då de istället väljer att fokusera på de enskilda målen framför gruppens mål men har ändå grupptävlingen i baktanke när de samtalar med kunder.

Likt vi påpekat i vårt teoriavsnitt bör fokus ligga på att utforma ett belöningssystem som tar bort fallgroparna istället för att bara konstatera att det inte fungerar. Då våra respondenter inte ser något problem med att samarbetet minskar när belöningen är baserad på individnivå borde således inte fokus vara att förändra detta. Något som återigen kan styras bättre är att stärka kulturen kring huruvida medarbetarna ska ge service till kunderna. Som vår teori nämner är en gruppbaserad belöning ett bra sätt att stärka och forma kulturen och det kan på så sätt ge en tydligare bild av vad som behöver uppnås. Som det ser ut nu ger inte belöning på service, som är på gruppnivå, tillräckligt med incitament för att medarbetarna ska ge bättre service och sätta kunden i centrum. Detta är ett problem med belöningssystem i allmänhet, när en belöning är större än den andra finns det en tendens att fokusera på den större belöningen. I det avseendet ger våra respondenter en entydig bild av att incitamenten till att sälja försäkringar är större än att ta sig mer tid med kunderna och ge service i form av att hjälpa dem mer än vad som förväntas av medarbetaren. Således bör, enligt vår teori, belöningen på service vara större eller förändras helt för att ge medarbetaren tillräckligt goda incitament.

5.2.4 Påverkbarhet

Samtliga medarbetare anser att de i mycket hög grad kan påverka resultatet som ligger till grund för de individuella säljmålen. När det gäller den del utav belöningen som baseras på servicenivån i gruppen så svarar flera medarbetare att de endast kan påverka detta till en mycket liten del, närmare bestämt genom sin egen insats. Då underlaget för att mäta servicen, enligt våra respondenter, grundar sig i stor utsträckning på sakkunskaper om försäkringsbolagets produkter finns det utrymme för att hjälpa varandra när kunskapen inte finns hos en medarbetare. Som vi nämnt tidigare är det även hur trevlig medarbetaren är och hur professionellt samtalet utförs som granskas men det går ändå att påverka kunskaperna om produkterna. Nu menar våra respondenter att det inte är något problem då det är god känsla och bra samarbete i gruppen även om det inte finns något monetärt incitament för detta.

Det framkommer i våra intervjuer med såväl säljchef som säljcoach att man inom försäkringsbolaget justerar säljmålen efter säsongvariation. Syftet är att säljmålen ska vara lika motiverande för medarbetarna under såväl lågsäsong som högsäsong. Om man inte hade justerat säljmålen efter säsong så hade de blivit alltför svåra att uppnå under lågsäsong och alltför lättuppnåeliga under högsäsong och de hade då inte uppfyllt sina syften med att vara motiverande. Det framkommer dock under våra intervjuer med medarbetarna att trots att säljmålen är justerade för säsong, så upplever de det som att det är lättare att uppnå sina säljmål under högsäsong. Detta säger dock en medarbetare beror på att högsäsongen



sammanfaller med en längre ledighet från studierna. Säljchefen påpekar att det finns medarbetare som alltid uppnår sina mål och får ut bonus varje månad.

Vår teori påpekar också att det är viktigt att finna den optimala nivån på målen för att motivera tillräckligt men samtidigt ska det inte kännas för svårt att uppnå dem. Då säljmålen på försäkringsbolaget är baserade på individnivå och lika för alla medarbetare finns det ingen optimal nivå som gäller för samtliga medarbetare då de är olika duktiga. Dock visar vår teori hur ett bra belöningsystem ska vara uppbyggt. Det måste vara rättvist, på så vis att om två medarbetare presterar på samma nivå ska de också erhålla samma belöning. Servicedelen ses nästan som en självklarhet att få ut som bonus enligt medarbetarna och det är naturligtvis medarbetarna glada för men konsekvensen när de en månad inte erhåller den nämns inte. När en belöning ses som självklar blir det en bestraffning när den helt plötsligt uteblir, enligt de teorier vi presenterat.

Det kan vara som så att försäkringsbolaget gör en felaktig bedömning av marknadsläget i ett avseende och på det viset tappar kunder och framförallt att antalet nya kunder minskar. Det kommer påverka medarbetarna om det inte är medräknat i belöningsystemet. Andra externa faktorer som kan påverka försäljning är kampanjer på försäkringar som gör dem tillfälligt billigare och således mer lättsålda men också marknadsföringskampanjer som har i syfte att öka försäljningen. Det går att diskutera vilka kampanjer som redan ligger med i företagets försäljningsmål och således den enskilda medarbetarens belöningsystem. När ett företag genomför en stor kampanj med inkluderad prissänkning räknar de naturligtvis med att få tillbaka investeringen i form av nya kunder och räknar in det i verksamhetsårets förväntade resultat. Detsamma gäller naturligtvis konkurrenters agerande och huruvida de genomför marknadsföringskampanjer och prissänkningar. Det gör det givetvis svårare för företaget att sälja sina egna produkter. Detta är dock inget som diskuteras och medarbetarna vi pratat med reflekterar inte över detta vad vi förstår.

5.2.5 Signaler från ledningen

Medarbetarna upplever att de signaler de får från ledningens håll är entydiga - det handlar om att sälja, ju mer desto bättre. Detta återspeglas inte i sin helhet i belöningsystemet. Dels så finns det en övre gräns för vad medarbetarna kan få i belöning. Visserligen så är denna gräns väl tilltagen, men den strider ändå mot de signaler som medarbetarna säger sig få från ledningen. Då signalerna har en betoning på försäljning borde företagets övergripande mål röra just försäljning, men så är inte fallet enligt vår mening.

Vi får intrycket av att säljchefen är väl medveten om vikten av vad som signaleras och på vilket sätt det görs. Det är väldigt intressant då han riktar kritik till fokuseringen under den första utbildningen för medarbetare. Utbildningen fokuserar på att det är två olika bolag och olika produkter som erbjuds när det egentligen borde signaleras att det är samma bolag. Ett företag och dess belöningsystem är aldrig helt perfekt och det får ses som positivt då ledningen är medvetna om brister och inte är rädda för att förbättra dem. Det som säljchefen upprepar gång efter gång poängterar är vikten av att förstå kunden som ringer in för att kunna erbjuda denne en försäkringslösning som är bättre än den de har idag. Att sätta sig in i kundens situation och förstå hur deras situation ser ut är en förutsättning för att lyckas med sin försäljning. Återigen poängterar han att det är det som är service, att erbjuda kunder en lösning på deras problem, det gör kunder nöjda. Här instämmer samtliga medarbetare vilket visar på att signalerna går fram, även om någon medarbetare menar att det finns service som inte leder till försäljning. Vad det gäller säljchefens sätt att se på försäljningen och att det handlar om att förstå kunden så stämmer det väl överens med den teori vi har i det avsnittet.



Vi anser att säljchefen har helt rätt när han poängterar vikten av vad som signaleras och att det även stämmer överens om vad som belönas vilket vi även får stöd av i vår teori.

5.2.6 Kommunikation

Vi har fått intrycket av att det är god stämning inom gruppen vi studerat och att prestationsnivån är hög, vilket konstateras av såväl säljchef, säljcoach som medarbetare. En anledning till detta kan vara att kommunikationsprocessen, som vår teori tar upp, fungerar väl. Instrument och underlag för mätbarhet av försäljning är god på företaget och som vi förstår det kan medarbetarna ta del av den informationen på egen hand. Då mätbarheten inte är lika god vad det gäller service behövs det mer *feedback* och stödjande beteende på det området för att göra medarbetarna mer motiverade. Vår teori menar att konstruktiv *feedback* kan göra medarbetarna mer hängivna till företaget vilket leder till att de stannar inom organisationen längre.

Vi upplever när vi intervjuar medarbetarna att *feedback* i form av e-post och dagliga samtal används i stor utsträckning. Det är dock ett företag som är inriktat på försäljning och det är förväntat av ett sådant företag att det förekommer, men det framgår inte hur det skiljer sig från andra försäljningsföretag. Medarbetare A är den som nämner mest om detta då han menar att det ofta kommuniceras när mål inte uppnås, i form av negativ *feedback*, medan positiv *feedback* är betydligt ovanligare. Säljchefen påpekar att det förväntas av medarbetarna att målen nås varje månad då grundlönen bygger på detta. *Feedback* och andra sociala former av belöningar är inte någonting som används flitigt när det gäller att motivera till ökade prestationer vad gäller service. Vi får dock intrycket att kulturen inom företaget kretsar kring försäljning i väldigt hög grad, vilket även säljcoachen påpekar. Det faller sig inte naturligt att prata om kundservice då den största delen av belöningen grundar sig på försäljning.



6. SLUTSATS

Studiens avslutande kapitel ger en uppsummering av de slutsatser som framkommit utifrån den gjorda studien. Kapitlet avslutas därefter med förslag till vidare studier inom området.

6.1 Slutsatser

Att utforma ett belöningsssystem som belönar medarbetare på olika sätt, för olika mål, medför komplikationer. Mätbarheten i ett belöningsssystem är en sådan komplikation som lyfts fram i denna studie. Vissa mål är relativt enkla att mäta, såsom till exempel försäljningsstatistik, för att därefter belöna utifrån givna kriterier. Mätbarheten vad gäller kundtjänst och service är dock mer komplex. Att se till huruvida kunderna är nöjda med den service de erhåller vid kontakt med ett företag är viktigt för företagets långsiktiga lönsamhet, med avseende på att behålla sina kunder. Inte minst är en genomgående hög standard på medarbetarnas kvalitet vad gäller kundtjänst viktigt för företag då de dels kan bygga upp goda kundrelationer för framtiden men även vårda de kunder som redan finns. Att med hjälp av ett belöningsssystem styra medarbetare att arbeta långsiktigt för företagets bästa är betydligt svårare än att styra mot kortsiktiga mål, såsom exempelvis försäljning. Här krävs det att företag belönar sina medarbetare på ett sätt som dels motiverar medarbetaren att öka sin prestation vad gäller de kortsiktiga målen samtidigt som belöningen ska verka för att företagets långsiktiga lönsamhet ska öka. Det är för företag en stor fördel att ha hängivna medarbetare, något som är möjligt att uppnå genom att ge den enskilde medarbetaren möjlighet till befördran. Detta kan ses som en belöning för en väl utförd prestation över en längre tid.

Då det finns problem med mätbarhet faller det sig naturligt att belöna de områden som är enkla att mäta och följa upp. De flesta människor, framförallt längre ner i organisationen, motiveras bättre av kortsiktiga mål då belöningen ligger närmare i tiden. Det är för en organisation väldigt viktigt att utforma belöningsystemet på ett sätt som får alla medarbetare att sträva mot samtliga mål, då de alla är viktiga för företaget.

När det finns motstridighet mellan olika mål, i denna studies fall två mål, är det viktigt att belöningsystemet är utformat på så vis att motstridigheten målen emellan minimeras. Detta i sig kan dock vara svårt då målen kan skilja sig åt och belönas på olika sätt. Belöning för att uppnå ett mål kan i vissa fall begränsa prestationen vad gäller att uppnå ett annat mål. I denna studie har det framkommit att medarbetare i vissa fall väljer att arbeta gentemot kortsiktiga mål och avstår att prestera i linje med de långsiktiga målen. Denna negativa effekt är ett tydligt exempel på hur ett icke väl fungerande belöningsssystem kan te sig. Ett väl fungerande belöningsssystem däremot belönar de olika målen på ett gemensamt sätt där prestation för att uppfylla det ena målet ger en positiv effekt även på det andra målet och belöning utfaller för båda målen, inte för vart och ett helt separat. Ett sådant system kan anses optimalt där bägge målen sammanfaller mot företagets långsiktiga lönsamhet som en sorts helhetslösning. Dock kan det finnas fall där belöningsystemet inte är den felande faktorn utan det finns istället en konflikt mellan organisationens kortsiktiga och långsiktiga mål. Detta ligger dock utanför ramen för denna uppsats.

Att ta med sig från den här studien är således att se till vilka arbetsuppgifter som leder till långsiktig lönsamhet och huruvida det kan finnas kortsiktiga mål som kan påverka den långsiktiga lönsamheten negativt. Om den största delen av belöningsystemet är kortsiktiga belöningar så kan man inte förvänta sig att de anställda kommer att fokusera på något annat än just det kortsiktiga. Tankesättet syftar främst till att användas av ledningen i sitt



ställningstagande kring problematiken med motstridiga mål då de analyserar eller utformar ett belöningsystem. Målen och vad som skapar motivation hos en medarbetare kan variera i olika organisationer och det gäller här att vara uppmärksam och lyhörd samt att ha en bra bild av arbetsplatsen för att utforma ett belöningsystem på bästa sätt.

6.2 Förslag till fortsatta studier

Under arbetets gång med denna uppsats har flera intressanta aspekter framkommit vad gäller andra angreppssätt. Vi har konstaterat att kortsiktiga mål på individnivå är de som ökar motivationen mest hos medarbetaren, men då alla verksamheter även har långsiktiga mål är det viktigt att få medarbetarna att arbeta även mot dessa.

Att lyckas motivera medarbetare till att arbeta långsiktigt blir ännu svårare i de fall då medarbetarna är studenter och endast har för avsikt att stanna på sin nuvarande anställning under sin studietid. Det vore mycket intressant att undersöka hur studenter motiveras av möjligheten till befordran, då detta kan vara ett bra sätt att skapa hängivenhet, vilket skapar bättre förutsättningar för att få medarbetaren att arbeta gentemot företagets långsiktiga mål. En sådan studie skulle lämpligen genomföras genom en kvalitativ studie där man intervjuar fem till tio studenter som arbetar på olika arbetsplatser.

Det skulle också vara mycket intressant att genomföra en kvantitativ studie i syfte att med statistisk metod beskriva samband och motsättningar mellan olika typer av mål. Till exempel vore det väldigt intressant att se om en ökning av belöning för ett mål, kan leda till minskade prestationer vad gäller att uppnå ett annat mål.



KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

Ax C., Johansson C. & Kullén H. (2005) *Den nya ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, Malmö

Bolman G & Deal T. (2006) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Studentlitteratur

Ejvegård R. (1996) *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur

Erez M., Kleinbeck U. & Thierry H. (2001) *Work motivation in the context of a globalizing economy*, L Erlbaum Associates cop., New Jersey

Halvorsen K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur

Kempton J. (1995) *Human resource management and development*, Basingstoke, Macmillan

LeBoeuf M. (1986) *Rätt belöning - Den främsta ledarprincipen*, Liber Förlag

Lekvall P & Wahlbin C. (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM Publishing

Merchant K A. & Van der Stede W A. (2007) *Management control systems, performance measurement, evaluation and incentives*, Financial Times, Prentice Hall

Merriam Sharan B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur

Persson B. (1994) *Incitamentlöner: lönepolitik, arbetsmotivation, produktivitet*, SNS Förlag

Samuelsson L. (2004) *Controllerhandboken*, Industrilitteratur

Smitt R. (2002) *Belöningsystem – nyckeln till framgång*, Norstedts juridik

Thurén T. (2003) *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber Förlag

Wilson Thomas B. (2003) *Innovative reward systems for the changing workplace*, andra upplagan, McGraw-Hill, Inc.

Wilson Thomas B. (1994) *Innovative reward systems for the changing workplace*, första upplagan, McGraw-Hill, Inc.

Artiklar

Alrutz M. (2006) *Belöningsfällan*. Svenska Dagbladet sida 94, 2006-05-18

Balkin D. B. & Dolan S. (1997) *Rewards for team contributions to quality*. Journal of Compensation & benefits; Vol. 13 Issue 1



Dagens Industri, notis (2008) Bonuslön ifrågasatt, Dagens Industri, 2008-03-25

Malhotra N., Budhwar P. & Rose P. (2007) *Linking Rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres*, International Journal of Human Resource Management

Marshall Greg W. (1994) *The folly of rewarding A while hoping for B*. Marketing News 110496 Vol. 30 Issue 23 page 6-9

INTERVJUER

Medarbetare A, intervju, 2008-05-08

Medarbetare B, intervju 2008-05-08 samt telefonintervju 2008-05-24

Medarbetare C, intervju 2008-05-08 samt telefonintervju 2008-05-24

Medarbetare D, intervju 2008-05-08

Säljchef, intervju 2008-05-08

Säljcoach, intervju 2008-05-08

Bilaga 1. Frågor till säljchef samt säljcoach

- Hur ser det belöningsystem som ni använder ut? (individ/grupp, kort/lång sikt, monetär/icke-monetär)
- Vet du bakgrunden till utformningen av det belöningsystem ni idag tillämpar?
- Vad är huvudsyftet med belöningsystem hos er?
- Vad är syftet bakom de olika delarna i belöningsystemet? (gruppnivå/individ, kort/lång sikt, monetär/icke-monetär)
- Har syftet för samtliga olika delar i sin helhet kommunicerats ut till medarbetarna?
- Vad är företagets övergripande mål och strategi?
- Till vilken grad upplever du att du får signaler från ledning som berör företagets strategier och mål? Kommunicerar du detta vidare till medarbetarna? (hur ofta, möte, fika, e-mail med mera)
- Till vilken grad upplever du att du får signaler från ledning som berör belöningsystem? Kommunicerar du detta vidare till medarbetarna? Hur?
- Upplever du att du kan påverka belöningsssystemet? I vilken utsträckning? Hur?
- Hur ser du på kombinationen av gruppbaserad och individuell belöning?
- Ser du någonting negativt med individuell belöning?
- Ser du någonting negativt med gruppbaserad belöning?
- Upplever du det som ett problem med *freeriders*, när det gäller gruppbaseade belöningar?
- Anser du att det finns försäkringar som skulle sälja mer av om det fanns andra belöningar kopplade till dem? Vilka belöningar i så fall?
- Hur ser du på att man inom en avdelning bedriver både kundservice och sälj?
- Upplever du att det finns några problem med att det är samma medarbetare som sysslar med både sälj- och kundservice?
- Upplever du att det finns några klara fördelar med att det är samma medarbetare som sysslar med både sälj- och kundservice?
- Hur ger du *feedback* till medarbetarna? (negativ/positiv, grupp/individ, hur ofta, e-post, samtal, möte etcetera.)
- Hur viktigt är det att medarbetarna är serviceinriktade?
- Hur många anställda finns på kundtjänstavdelningen?
- Hur ser du på företagets bonussystem?
- Övriga synpunkter?

Bilaga 2. Frågor till medarbetare

- Introduktion - kort om vad vi gör och vad belöningssystem är. Vilka vi är, anonymitet med mera.
- Allmän bakgrund; ålder, utbildning, framtidsplaner, kön, hur mycket jobbar du?
- Har du tidigare erfarenhet kring sälj- eller kundtjänst?
- Har du haft prestationslön tidigare?
- Vad har du för möjlighet att påverka din lön?
- Vet du vad du behöver uppnå för att få del av bonusen?
- I hur stor grad anser du att du är kapabel att uppnå målet?
- Tycker du att de säljmål som företaget bestämt är rimliga förhållande till den belöning som utgår? För svåra, för lätta?

Sälj och service

- Vad värdesätter du mest i ditt arbete (lön, erfarenhet med mera)?
- Känner du till företagets långsiktiga strategi och mål?
- Känner du att du i ditt dagliga arbete strävar emot företagets långsiktiga strategi och mål? På vilket sätt?
- Vad anser du om långsiktiga respektive kortsiktiga belöningar?
- Skulle en belöning på längre sikt kunna öka dina prestationer vad gäller service? T.ex. genom en kundnöjdhetsundersökning?
- Vilken slags belöning kan du ta del av? Monetär – icke monetär.
- Vad tycker du om de tävlingar som finns? Upplever du konkurrens på din arbetsplats? Hurdå?
- Har du fått detaljerad information om vad som krävs för att få belöning?
- Finns det några kommunikationssystem där du kan ta del av intern företagsinformation? I vilken utsträckning gör du detta? Hur påverkar denna information dig?
- Varför tror du att det finns ett belöningssystem?
- Vilket agerande anser du belönas inom ditt företag?
- I hur stor utsträckning upplever du att du får *feedback* på dina prestationer?
- Hur påverkar den *feedback* som du får, dig i ditt arbete? (positiv- negativ)
- Varför tror du att vissa produkter inte har individuella mål och belöningar kopplade till sig?

Motivation

- Vilken tycker du är din viktigaste arbetsuppgift?
- Vad motiverar dig i din arbetsuppgift?
- Vad motiverar dig att ge bra service? Vad får du för belöning för att ge bra service?
- Anser du att du skulle kunna ge bättre service om du belönades i större utsträckning för det?
- Hur påverkas du av dina uppsatta mål?
- Hur påverkas du av dina arbetskamrater i din motivation?
- I vilken utsträckning påverkar belöningssystemet ditt beteende?
- Vad tycker du om belöningar på individnivå?
- Vad tycker du om belöningar på gruppnivå?
- Hur ser du på kombinationen av gruppbaserad och individuell belöning?

- Upplever du det som ett problem med så kallade ”free-riders” på din arbetsplats, när det gäller gruppbaseade belöningar?
- Anser du att det finns försäkringar som du skulle sälja mer av om det fanns andra belöningar kopplade till dem? Vilka belöningar i så fall?
- Upplever du att det i ditt arbete finns motsättningar mellan sälj och kundservice?
- Hur ser du på företagets bonussystem?

Uppföljningsfrågor, motivation

- Hur uppfattar du möjligheterna till befordran inom företaget och koncernen? Hur påverkar detta dina arbetsinsatser?
- I vilken utsträckning känner du hängivenhet till företaget?