



Anpassning av belöningsystem under konjunkturedgångar

*– En kvalitativ studie av Länsförsäkringar,
Kalmar Bilcentrum AB, Goexcellent och
Swedbank*

Författare: Abdillahi Mohammed

Fristående

Ghayoomi Khaled

Ekonomprogrammet

Handledare:

Petter Boye

Examinator:

Thomas Karlsson

Ämne:

Företagsekonomi III

Nivå och termin:

Kandidatuppsats, VT-2012

Förord

Vi vill tacka alla som har bidragit till att göra denna uppsats fullbordad. Framförallt vill vi tacka studiens respondenter som har delat med sig av sina erfarenheter och kunskaper inom vårt ämne. Personer som har intervjuats är: Tomas Östin från *Länsförsäkringar*, Johan Skarpnord från *Kalmar Bilcentrum AB*, Oscar Johansson och Marcus Eriksson från *Goexcellent* och Niklas Fröding från *Swedbank*.

Vi vill dessutom tacka vår handledare Petter Boye som har varit till stor hjälp under resans gång för att författa denna uppsats genom sin vägledning och stöd.

Sammanfattning

Kandidatuppsats i Företagsekonomi III

Ekonomihögskolan vid Linnéuniversitet, VT2012

Författare: Abdillahi Mohammed och Ghayoomi Khaled

Handledare: Petter Boye

Titel: Anpassning av belöningsystem under konjunkturedgångar – En studie om motivation genom belöningsystem under konjunkturedgångar

Bakgrund: I de flesta företag och organisationer finns det idag någon form av belöningsystem som har till syfte att motivera anställda till att prestera goda resultat men också att göra företaget till en både framgångsrik och attraktiv arbetsgivare. Belöningar kan vara av olika slag, materiella, immateriella, individuella, kollektiva, omedelbara eller långsiktiga. Företag och marknaders förutsättningar kan ändras under konjunkturedgångar vilket påverkar företagens målsättningar och strategier.

Syfte: Syftet med denna studie är att analysera hur företag anpassar sitt belöningsystem för att motivera sina anställda under konjunkturedgångar.

Metod: Studie är genomförd med kvalitativ forskningsmetod med en induktiv forskningsansats. Studien har genomförts av en semi-strukturerad intervjuemetod då vi intervjuade fyra chefer från fyra olika företag.

Slutsats: företagen väljer sitt belöningsystem av strategiskt syfte för att påverka relationen mellan företag och anställda. Vi kan även se att våra respondenter lägger stor tyngd på icke monetära belöningar för att ge anställda en inre belöning. Studien visar att tre av fyra företag som vi har studerat har blivit berörda av konjunkturedgången vad gäller personalens motivationsnivå. Följden utav detta visar att två av dessa företag dessutom har anpassat sitt belöningsystem efter konjunkturläget.

Innehållsförteckning

.....	1
1 Inledning.....	6
1:1 Bakgrund.....	6
1:2 Problemdiskussion.....	8
1.3 problemformulering.....	9
1.4 syfte.....	9
2 Metod.....	10
2.1 Förförståelse.....	10
2.2 Val av metod.....	10
2.3 Val av företag och intervjupersoner.....	11
2.3.1 Forskningsansats.....	12
2.3.2 Datainsamling.....	13
2.4 Intervjumetod.....	14
2.5 Urval.....	15
2.6 Reliabilitet & Validitet.....	16
2.7 Metod och Källkritik.....	17
3 Teori.....	19
3.1 Mål och strategi.....	19
3.2 Syftet med belöningsystem.....	20
3.2.1 Inre och yttre belöningar.....	22
3.2.2 Kommunikation som strategiskt verktyg för belöningsystem.....	22
3.3 Prestation.....	23
3.3.1 Arbetsmotivation.....	25
3.3.2 Maslow behovshierarki.....	26
3.3.3 Tvåfaktorteorin.....	27
3.4 Konjunkturedgång.....	28
4 Belöningsystem i verkligheten.....	30
4.1 Presentation av respondenter och företag.....	30
4.1.1 Länsförsäkringar.....	30
4.1.2 Kalmar Bilcentrum AB.....	32
4.1.3 Goexcellent.....	36

4.1.4 Swedbank	39
5 Analys	43
5.1 Belöningsystemets funktioner och syfte	43
5.2 Kopplingen mellan strategi, mål och belöningsystem	44
5.3 Konjunktorens påverkan på anställdas motivation.....	45
5.4 påverkning/anpassning av belöningsystem under kris.....	47
6 Slutdiskussion	49
6.1 Rekommendationer.....	51
6.2 Förslag för fortsatt forskning	52
7 Källförteckning.....	53
8 Bilagor.....	56
8.1 Frågor till respondenter	56

1 Inledning

I detta första kapitel av studien presenteras en bakgrund till ämnet följt av en problemdiskussion som leder till en problemformulering. Därefter kommer syftet att tas upp samt forskningsfrågor som kommer att vara avgörande för avgränsningarna av studiens genomförande. I slutet av kapitlet tas centrala begrepp och termer upp som ska underlätta och skapa förståelse av studien.

1:1 Bakgrund

I de flesta företag och organisationer finns det idag någon form av belöningsystem som har till syfte att motivera anställda för att prestera goda resultat, men också att göra företaget till en både framgångsrik och attraktiv arbetsgivare. Hur företag väljer att utforma sitt belöningsystem skiljer sig från företag till företag. Det som företag väljer att belöna skiljer sig också åt. (svemin.se)

Ett belöningsystem kan bestå av olika åtgärder som har till syfte att på ett bättre sätt ta tillvara på anställdas kompetens och kunskaper (Svensson & Wilhelmson, 1988). Belöningsystem kan vara olika på olika arbetsplatser, likaså skiljer det sig om man arbetar inom offentliga sektorn eller inom privata sektorn. Skillnaden är att inom den privata sektorn är det vanligare med resultatberoende belöningar som kan exemplifieras med extra lönepåslag. Dock har både privat och offentlig sektor mycket gemensamt vad gäller deras sätt att belöna, då syftet är att skapa motivation och engagemang i organisationen samt öka effektiviteten (ibid).

Belöningar kan vara av olika slag, materiella, immateriella, individuella, kollektiva, omedelbara eller långsiktiga (Svensson & Wilhelmson, 1988). Det kan även förekomma i form av lönehöjning, medalj efter tjugo års tjänst, en klapp på axeln, blommor, nya arbetsuppgifter eller helt enkelt beröm från chefen. Hos de allra flesta organisationer finns det någon typ av belöningsystem som i många fall kan vara en del av företagets kultur (ibid).

Enligt en arbetsgivarorganisation (mining.se) kan belöningsystemets uppbyggnad vara baserade på kollektiva eller individuella insatser. Det som motiverar anställda i en organisation kan variera beroende på många olika aspekter, det kan vara utbildning, ålder, lön, familjesituation, arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter. Ett företag ska kunna eliminera sitt belöningsystem ifall det inte bidrar till ett önskvärt resultat som förväntas av dem, eftersom anställda tar belöningarna för givet och som självklarhet efter en viss tid. Organisationer ska ha en långsiktig plan för hur man ska kunna byta ut och anpassa belöningsystem. Detta kan exemplifieras med att det kommer vara många 40-talister som går i pension och som ersätts av en yngre generation som har andra värderingar och belönas på andra sätt (ibid).

Olve & Samuelson (2008) skriver att för att säkerställa verksamhetens effektivitet används olika styrmedel. De huvudsakliga styrmedlen är:

- ett formellt styrsystem som utifrån affärsidén fastställer och följer upp strategier och planer på olika sikt
- valet av organisatorisk struktur för verksamheten och dess bemanning med kompetent personal
- Ett belöningsystem som skapar rätt motivation hos medarbetarna
- Mindre formaliseringen inslag som utbildning och strävan att få till stånd en viss anda eller kultur i företaget.

Varje organisation är i varierande grad beroende av samarbete med andra organisationer för att få tillgång till de resurser, det vill säga råvaror, kapital, arbetskraft som är nödvändigt för verksamheten. Likaså är varje organisation beroende av att det ska finnas någon i omvärlden som kunder, klienter eller brukare som har nytta av de resultaten som organisationer producerar och är villig att betala då organisationen kan skaffa sig intäkter att upprätthålla verksamheten. (Jacobsen & Thorsvik 2008)

Arvidsson (2005) menar att dynamiken i omvärldens frekventa organisatoriska förändringar ger nya förutsättningar för organisationer, eftersom styrningen ska snabbt och effektivt anpassas efter det. Tack vare den moderna informationsteknologin möjliggörs dessa anpassningar och organisationer kan överleva vid förändringar.

Företag och marknaders förutsättningar kan ändras under konjunkturedgångar. Under de senaste åren har världsekonomin inneburit vissa förändringar som lett till att konjunkturen har både haft nedgångar och uppgångar. Idag sker en stor utveckling av företag, teknologi, kunskap hos individer och företagen är beroende av sin omvärld genom utrikeshandel, investeringar över landsgränser och genom gränslösa kapitalmarknader. Därmed påverkas företag mer eller mindre av konjunkturläget i omvärlden. (ekonomifakta.se)

1:2 Problemdiskussion

Företagen som vill drivas effektivt och överleva på lång sikt har blivit alltmer beroende av sina medarbetare, deras kompetens, ansvar, värderingar och inte minst motivation enligt Arvidsson (2005). Fokuset läggs alltmer på hur individerna kan framföras till att arbeta på ett sätt som ligger i linje med verksamhetens mål. Ett styrmedel som kan medverka till sådant beteende är belöningssystem som premierar (och sanktionerar) medarbetarnas beteenden och prestationer. (ibid)

Många företag arbetar hårt idag för att motivera sin personal och strävar efter en arbetsplats för varje individs motivation och trivsel. Människor i allmänhet kan bli motiverade på olika sätt. Problematiken ligger i att hitta en lösning som gör det möjligt att kunna tillfredställa alla individer som arbetar i ett företag på ett eller annat sätt. Hur ska alla individer motiveras till att sträva efter samma mål? Ett av de mest förekommande tillvägagångssätten att motivera är genom olika belöningar. Syftet med belöningssystem är ett sätt att skapa motivation hos personalen för att kunna säkerställa effektivitet i verksamheten (Olve & Samuelsson, 2008). Vidare menar författarna att införande av belöningssystem i företagen kan bidra till motivation hos den anställde att utföra sitt arbete för att företagen ska nå sina målsättningar.

Under konjunkturedgångar kan de finansiella belöningssystemen mista sin funktion på grund av minskad efterfråga på varor och tjänster. Den minskade efterfrågan kan leda till ökade priser, inflation, höga räntor och ökade produktionskostnader som följd av en överhettning i ekonomin. När företagen inte säljer varor och tjänster i samma utsträckning som tidigare, tvingas de göra stora nedskärningar genom att säga upp personal och rationalisera i sin produktion. När produktionen minskar, ökar arbetslösheten och ekonomin rent allmänt går sämre, vilket innebär en lågkonjunktur. Om kunderna inte köper varor och

tjänster som de ska, får inte heller företaget några intäkter och då står företaget inför ett stort problem. Den aktuella frågan i en sådan situation blir hur företag kan ta sig ur denna ekonomiska kris. (ekonomifakta.se)

Under konjunkturedgångar räcker det inte bara med en god lön, även om det är en viktig faktor. Anställda vill ha en bra chef, goda möjligheter för utveckling och lärande, vill kunna känna sig erkända och accepterade oavsett kön, etnicitet och andra faktorer (Hällsten & Tengblad 2006). Idag finns det många teorier kring detta ämnesområde som har utvecklats med hjälp av ett flertal undersökningar. Det är viktigt som ledare att kunna identifiera vad som motiverar den enskilde personen/anställda. Företagen är noga med sina rekryteringar och är främst intresserade av att locka till sig individer som är lättast att motivera (Saul, W, Gellerman, 1995). Ett företag kommer att nyttomaximera när de har fått personalen i företaget att bli motiverade för sina arbetsuppgifter, med andra ord är det viktigt för arbetsgivare att erbjuda varje anställd en "morot" som eftersträvas från varje anställds sida. Utformandet av rätt belöningsystem är en komplicerad uppgift som kräver kompetens inom såväl juridik och ekonomi som management och kommunikation (ibid).

Den främsta anledningen till att de klokaste företagen betalar löner som ligger ett gott stycke över standarden på marknaden, är att de vill locka till sig och behålla kvar personer som kan få mer arbete utfört, och som gör det bättre än andra (Saul, W, Gellerman 1995). Enligt Anthony och Govindarajan (2007) tävlar olika företag inom samma bransch om att ha de mest attraktiva belöningsystemen i syfte till att inbjuda de bästa medarbetarna.

1.3 problemformulering

Frågeställningar:

- *Hur anpassar företagen sitt belöningsystem för att skapa motivation hos anställda vid konjunkturedgångar?*

1.4 syfte

Syftet med denna studie är att analysera hur företag anpassar sitt belöningsystem för att motivera sina anställda under konjunkturedgångar.

2 Metod

I detta kapitel presenteras de forskningsstrategier och undersökningsmetoder som använts konsekvent under studiens genomförande och utgångspunkter för urvalskriterier. Avslutningsvis redogörs kritik mot källor som använts.

2.1 Förförståelse

Vi har studerat företagsekonomi på Linneuniversitet i Kalmar under tre års tid. Ämneskurser som vi stött på har handlat om motivation, systemteori och olika belöningsmetoder. Genom förkunskaper som tillskansats från vår utbildning, har detta inspirerat oss att undersöka belöningsystem. Vi har valt att studera forskningsområdet och analysera hur företag anpassar sitt belöningsystem för att motivera sina anställda under konjunkturedgångar.

2.2 Val av metod

I denna studie har vi valt att utgå från en kvalitativ angreppssätt för att på så sätt tränga djupare in i ämnet med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Vi anser att denna intervjumetod lämpade sig bäst för vårt syfte eftersom en öppnare dialog med respondenterna kunde uppnås.

Vår undersökning innefattade endast ett kvalitativt och inte kvantitativt angreppssätt då vi utformade och samlade information genom intervjuer från enbart chefer. Holme och Solvang (1996) menar att forskaren inte är inriktade på att pröva om informationen har en generell giltighet. Det centrala blir istället att genom olika sätt samla in information för att få en djupare förståelse av det problemkomplex som studeras, men också beskriva helheten av det sammanhang som detta inryms i. För oss var avsikten med studien att få en större inriktning på djupet än ytlig förståelse. Ännu en aspekt som vi försökte studera var intervjupersonernas reaktion och sätt att resonera under samtalsgången.

Det som kännetecknar kvalitativ metod är att forskaren står "innanför" och har ofta långvarig kontakt med forskningsproblemet. Han blir mer av en subjektiv natur. (Olsson & Sörensen, 2011). Forskningsprocessen är mer flexibel och frågeställningarna fördjupas successivt. Denna forskning fokuserar mer på kvalitet av det som forskaren avser undersöka. Den kvalitativa metoden kan därför uppfattas som en forskningsstrategi där inriktningen är mer på ord än siffror.

Efter att ha studerat hur belöningsystemen i företagen används för att motivera anställda under konjunkturedgångar har vi gjort jämförelse mellan företagen och dragit slutsatser. Därigenom anser vi att vi har kunnat leverera resultatet.

Fördelen med kvalitativ metod är att forskaren vid utgångspunkt inte vet vad denne ska komma fram till, därav blir forskningen öppnare (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Information som samlas in kommer från egna observationer och personer som forskaren har som mål att intervjua. Möjligheten finns att forskaren får en korrekt bild av det som undersöks och därmed är denna metod flexibel eftersom utgångspunkten är analysen av problemställningen. Därigenom finns det möjlighet att gå tillbaka och ändra sin problemställning i efterhand ifall det skulle bli aktuellt. En till fördel är att forskare kan få mer utförligare svar och förklaringar av respondenter. En nackdel med kvalitativ metod är att den är tidskrävande och intervjuerna kan bli långvariga samt för detaljerat vilket kan leda att informationen som samlats in blir svårtolkad och överflödig. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

Kvantitativ metod är en annan forskningsmetod som kan användas vid genomförande av företagsekonomisk forskning. Enligt Patel och Davidsson (2011) skiljer sig den kvantitativa metoden från den kvalitativa metoden, då denna metod lägger större fokus på mängden av insamlat material och analys av data. Enligt Olsson och Sörensen (2011) vid kvantitativ forskning är forskaren objektiv och står "utanför" samt har distans och ofta kortvarig eller ingen kontakt med forskningsproblemet alls. Forskningen är därmed strukturerad med frågeställning som har formulerats entydigt i förväg. De vanligaste hjälpmedlen vid kvantitativ mätning är bland annat frågeformulär, intervjuer via telefon och E-mail (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

2.3 Val av företag och intervjupersoner

Vi valde att avgränsa oss till företag inom närområdet för att få möjlighet att genomföra personliga intervjuer. Vi valde att intervjua chefer från fyra företag som gör kontinuerligt uppföljning av resultat, då detta är vanligt bland försäljningsföretag banker och tjänsteföretag. Vi har valt att intervjua företag från olika branscher som använder sig av belöningsystem för att studera likheter och olikheter i företagen, vad gäller hur dessa motiverar sina anställda under konjunkturedgångar. De utvalda företagen är Länsförsäkringar, Swedbank, Kalmar Bilcentrum AB och Goexcellent. Valet av respondenter har gjorts genom strategiskt val, eftersom chefers perspektiv har prioriterats i vår studie.

Respondenterna innehar olika chefstjänster och har kunskap om företagets belöningsystem och hur det fungerar i verkligheten. Val av företag har gjorts främst genom nuvarande och tidigare kopplingar, detta kan exemplifieras med att vi är kunder hos Swedbank, har varit kund hos länsförsäkringar samt en av författarna har varit tidigare anställd hos Telia som samarbetar med Goexcellent. Vad gäller val av vårt fjärde företag, Kalmar Bilcentrum, är vi intresserade av Mercedes bilar samt vid första samtalet med företaget blev vi trevligt bemötta, därmed fanns det inget tvivel om att intervjua Johan Skarpnord som är kontorschef på Kalmar Bilcentrum AB.

2.3.1 Forskningsansats

Syftet med teori är att det ska skildra verkligheten på ett så trovärdigt sätt som möjligt. Informationen om verkligheten ska därmed samlas in och studeras, detta kallas empirisk information. Ett centralt problem i vetenskaplig forskning är hur empiri och teori ska relateras till varandra (Patel & Davidsson, 2011).

I denne studie har den induktiva ansatsen tillämpats, då empirin har hämtats genom intervjuer med chefer från företag inom olika branscher. Den insamlade data har genom en analys förknippats med tidigare teorier, där vi har försökt att hitta sambanden mellan empiri och andra teorier. Anledningen till varför det induktiva synsättet tillämpades i studien är att inte begränsa teoretiskt antagande vid empirisk datainsamling. Vid induktiv ansats har empirisk kunskap möjliggjorts genom upplevelser och observationer, då forskningsproblemet studerades på plats. På så sätt har studien fått en överblick och en djupare förståelse för hur belöningsystem tillämpas samt hur den påverkas under konjunktturnedgångar.

Enligt Patel & Davidson (2011) används den induktiva ansatsen av forskare som har upptäckandet som ambition, vilket innebär att forskaren fördjupar sig i forskningsämnet utan att ha haft kopplingar till ämnet i några tidigare teorier. Insamlingen av information, empiri sammanförs och sedan till allmänna principer som i sin tur bildar en teori (Olsson & Sörensens, 2011). Enligt Patel & Davidsson (2002) används ett induktivt synsätt vid kvalitativ metod, där teorin blir resultatet av undersökningen.

Deduktion är en annan typ av ansats som kan tillämpas inom forskning. Det innebär att forskaren först vill få en uppfattning om hur verkligheten ser ut genom teori. Nästa steg blir

att empirin samlas in för att se om teorin överensstämmer med verkligheten. Med andra ord "från teori till empiri" (Jacobsen, Thorsvik, 2002). Genom att arbeta med deduktiv ansats kan man stärka objektiviteten i forskningen eftersom utgångspunkten tas redan upp i tidigare teorier. Deduktiv ansats används i den kvantitativa metoden (Patel & Davidson, 2011).

Abduktion är en tredje ansats för att relatera teori och empiri i vetenskaplig process, vilket är en kombination av deduktiv och induktiv ansats (Patel & Davidson, 2011). Abduktionens första steg är likartad med den induktiva ansatsen medan andra steget kännetecknas av den deduktiva ansatsen. Det innebär att utifrån enskilda fall formuleras en teori, som sedan denna teori testas på nya fall och i sista fasen utvecklas teorin för att bli mera generell (Patel & Davidson, 2011). Vi valde dock att inte använda oss av de två sistnämnda ansatser eftersom vi utgick ifrån den induktiva ansatsen. Detta på grund av det var svårt att hitta teorier som just handlade om belöningsystem och vad som hände med företagens belöningsystem under konjunkturedgångar.

2.3.2 Datainsamling

Enligt Bryman och Bell(2003) kan forskare använda sig av två olika typer av data, det vill säga primärdata och sekundärdata.

Bryman och Bell (2003) menar att sekundärdata är data som redan finns tillgängligt som har samlats in utav andra forskare. Att samla in väsentlig information kan vara tidskrävande för forskare. Det är viktigt som forskare att våga ifrågasätta och kritisera den information som finns tillgängligt därute eftersom forskarna kan ha samlat in denna information för annat ändamål (Jacobsen & Thorvik, 2002). En fördel med sekundärdata är att forskaren kan ta del av information som redan finns tillgängligt och därmed sparar tid och i vissa fall pengar. Forskare som använder sig av sekundärdata kan lägga mer tid på att analysera det material som denne har samlat in. Bryman och Bell(2003) skriver också att tillgängligheten av dessa data är viktig för forskningen och förbättrar möjligheten att data som samlas in kan utnyttjas på rätt sätt samt fullt ut. Författarna anser att det är oerhört viktigt för forskare att tänka på varför, vilket syfte och hur informationen har tagits fram.

Primärdata är information som samlas in första gången genom intervjuer, observationer, frågeformulär och enkäter. Forskaren går direkt till den primära informationskällan och hämtar en specifik information som är relevant för problemformuleringen (Jacobsen, 2002).

I denna studie har insamlingen av sekundärdata hämtats från böcker, artiklar publicerade i vetenskapliga tidskrifter och rapporter. Den teoretiska informationen har samlats in för att få större och djupare förståelse. Vi har valt våra teorier utifrån det ämnet vi valde att studera. Därmed har teorier valts med eftertanke och dessa är relevanta i denna studie.

Primära data har samlats in genom intervjuer och observationer. Innan intervjuerna ägde rum, frågade vi våra respondenter ifall de ville ha frågorna i förväg. I vårt fall tackade de flera av respondenterna ja och vi skickade iväg frågorna till dessa. Därmed kunde respondenterna förbereda sig och uttrycka sig på sitt eget sätt men också reflektera över sina svar.

Vi fick även möjligheten att höra av oss till våra respondenter ifall något blev oklart eller om vi behövde mer information om en specifik fråga, detta för att höja studiens validitet och tillförlighet.

2.4 Intervjumetod

Vid kvalitativ metod finns det ett antal olika metoder gällande förberedandet och genomförande av intervjuer. De olika tillvägagångssätt är bland annat strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer enligt Bryman och Bell (2005).

Intervjuer är den mest förekommande metoden inom kvalitativ forskning och anledningen till varför kvalitativa intervjuer används i stor utsträckning, beror på anpassbarhet och flexibilitet (Bryman & Bell, 2005). Författarna förklarar att de två huvudsakliga intervjumetoder gällande kvalitativ forskning är ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer.

Vid ostrukturerade intervjuer styr intervjuare så lite som möjligt och lämnar stort utrymme åt respondenten för att utforma sina svar och kommentarer. Intervjuaren genomför intervjuer utan att först ha formulerat intervjufrågor. Intervjupersonen har möjlighet att uttala sig fritt om ämnet och därmed kan intervjun likna mer av ett samtal mellan två personer. Denna typ av intervju utgör låg grad av strukturering (Bryman & Bell, 2003).

Enligt Bryman och Bell (2003) är semistrukturerade intervjuer av hög grad strukturering och där intervjuaren har förberett samt fastställt frågor som ska beröra ämnet. Det innebär att intervjupersonen får tid att sätta sig in i ämnet och kan utforma sina svar på sitt eget sätt.

Intervjuare har också möjlighet att ställa följdfrågor till intervjupersonen för att få mer information(ibid).

Enligt Patel & Davidsson (2005) är struktur ett mått på hur mycket svarsutrymme som lämnas åt intervjupersonen. Vidare skriver författarna att strukturerade intervjuer ger begränsad med utrymme för egna tankar och funderingar åt intervjupersonen. Svaren kan därmed bli mer eller mindre styrda (ibid).

Vi valde att tillämpa den semistrukturerade metoden inom kvalitativa forskningen. Vi ställde öppna frågor till intervjupersonerna för att låta de tala fritt om ämnet och kunna påverka intervjuens inriktning. Våra frågor innehöll följdfrågor och vi ställde även andra följdfrågor vid de tillfällen som intervjupersonerna kom med annan väsentligt information. Vi använde oss av samma frågor till respondenter för att lättare kunna jämföra och komma fram till ett resultat. Denna typ av intervju är flexibel och därmed ansåg vi att den var mest lämplig i vår studie än de andra intervjustrukturerna. Vi valde även att skicka ut intervjufrågorna i förväg till respondenterna för att låta de förbereda sig inför intervjun och sätta sig in i ämnet. Syftet var att få så bra svar som möjligt från våra respondenter.

2.5 Urval

Enligt Jacobsen (2002) är urvalet av enheter avgörande i högsta grad för vilken information forskaren får. Urval kan ske i väldigt många olika former och det är även ett sätt för forskare att vara mer specifik i det som ska undersökas. Därför är det enormt viktigt att forskaren är uppmärksam och eftertänksam vid val av urval för undersökningen. Vidare menar författaren att forskarna oftast väljer ut de enheter som de anser kan bidra med intressant information för att belysa den problemställning som de har valt att undersöka. Faktorer som påverkar typen av urval har en central roll för hur forskaren väljer att gå tillväga samt hans ambition med vad han vill få ut från undersökningen, det kan vara allt från vad forskaren har som målgrupp men också faktorer som inom vilken bransch undersökningen ska göras på (Bryman & Bell, 2005).

Vi har själva valt ut de företag som vi ansåg skulle bidra med värdefull information till vår studie. Därmed valde vi ut de företag som arbetade med olika belöningsystem, där personalen skulle motiveras av belöningsystemet. Personalen spelar en avgörande roll eftersom de påverkar företagets intäkter och lönsamhet, det vill säga personal som är

försäljningsorienterad. Vi valde att genomföra intervjuer med endast chefer från respektive företag för att studera hur dessa motiverade sina anställda under konjunkturnedgångar. Från början kontaktade vi många företag från samma bransch men sedan kom vi fram till att vi skulle studera fyra företag från olika branscher för att kunna jämföra och komma fram till ett beslut. Anledningen till att vi endast vände oss till cheferna var bland annat att de sitter på en viktig position i företaget där de har både befogenhet och behörighet för att styra sina anställda. De är med andra ord beslutsfattare. Att studera hur chefer motiverade sina anställda i våra utvalda företag tyckte vi var intressant att studera.

De företag som vi har studerat arbetar med olika typer av belöningssystem och dessa företag är Goexcellent, Kalmar Bilcentrum AB, Länsförsäkringar, Swedbank. Vi har genomfört en intervju med varje företag och det resulterade i fyra stycken personliga intervjuer.

Vid genomförande av våra intervjuer var respondenterna ensamma förutom vid intervjun med Goexcellent då de var två personer, på grund av att intervjupersoner hade delat ansvar som team leaders.

Vid intervjun som hölls vid Länsförsäkringar fick vi intervjua Tomas Östin två gånger eftersom vid första tillfälle var inte våra frågeställningar relevanta i tillräckligt hög grad för att besvara vår frågeställning.

2.6 Reliabilitet & Validitet

Validitet och reliabilitet är två viktiga begrepp som gör att vi inte kan fokusera endast på ett av dessa (Patel & Davidson, 2011). Reliabilitet är överensstämmelse mellan mätningar med samma mätinstrument, vilket innebär att resultatet ska vara detsamma vid varje mätning. Enligt Jan Trost (2010) är det inte aktuellt med konstans under kvalitativa intervjuer i likartad grad som det är vid kvantitativa intervjuer. Vidare menar han att vid kvalitativa intervjuer ställer man ett antal frågor om samma händelse för att kunna förstå alla detaljer. Den interna reliabilitet i vår studie har stärkts genom att vi som författare diskuterat information kring forskningsfrågan. Idén med reliabilitet är att man gör kvantitativa studier. Situationen ska vara upprepande i alla avseenden för att man ska kunna betrakta det som hög reliabilitet, då det är annorlunda att försöka förstå hur intervjupersonen tänker, känner eller beter sig (Jan Trost, 2010). Vidare menar författaren att reliabilitet och validitet härstammar från kvantitativa metoder, och i samband med kvalitativa studier blir dessa begrepp

annorlunda. I kvalitativa studier har man som mål att upptäcka händelser och tolka/förstå innebörden av livsvärlden. Det handlar snarare mer om att beskriva olika saker (Patel & Davidson, 2011).

Validitet är ett mätinstrument och dess förmåga att mäta det som ska mätas, dvs. rätt sak ska mätas (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011). Författarna menar att om man vill mäta vilket politiskt parti som skulle få makten vid ett val idag, måste man få ett trovärdigt svar på det, vilket innebär ett svar med hög validitet. Reliabilitet är inte en tillräcklig förutsättning för att informationen ska vara användbara och tillförlitliga, informationen måste dessutom vara valid (Holme & Solvang, 1997). Vi valde att intervjua personer från företag med betydande roll och som ansvarar samt motiverar de anställda för att uppnå så hög grad av validitet som möjligt. Vi ville försöka förstå hur dessa arbetar kring vår forskningsfråga. Vi har ständigt arbetat med vår forskningsfråga och intervjufrågorna för att stämma överens med studiens syfte för att sedan komma fram till ett resultat.

2.7 Metod och Källkritik

Källkritik innebär kritisk granskning av källmaterial, och en bedömning av trovärdigheten av påståenden som beskrivs i en källa. Källkritik är en central vetenskaplig metod för att säkra att slutsatser som dras i en studie verkligen bygger på tillförlitliga basfakta. För att kunna göra en bedömning om fakta eller upplevelser är sannolika, måste man förhålla sig kritiskt till dokumenten (Patel & Davidsson, 2003). Detta innebär ett försök att reda på när och var dokumentet tillkommit. Den information vi använts oss av ska anses som tillförlitligt eftersom vi fått det från företagets chefer och företagets hemsidor. Vi har varit mycket uppmärksammade på vilka litteraturer vi använde oss av, vi valde att inte använda oss av allt för gamla litteraturer för inte sänka trovärdigheten av vår studie.

Denna studie har varit tidsbegränsat och därmed har vi försökt att anpassa studiens upplägg efter korta tiden. De intervjuerna som vi genomförde bedrog till stor nytta eftersom vi kunde få ut relevant information och se intryck samt kroppsspråk hos respondenterna. Vi kunde även ställa följdfrågor till dessa. Intervjuerna har varit öppna och flexibla vilket får läsaren att ställa sig kritisk till studiens resultat och metoder som använts i studien. Vid genomförande av intervjuer förekommer det ett antal olika nackdelar som kan påverka studien på ett negativt sätt. En av nackdelarna är att intervjuaren kan i stor utsträckning påverka respondenternas svar genom att frågorna ställs till respondenten. I vissa fall kan

respondenten uppleva som svårt eller känsligt att ge sanningsenliga svar eftersom det sker mellan fyra ögon. Men om vi hade valt att genomföra enkätundersökning, hade vi kanske fått mer ärligare svar av respondenterna men dock hade vi inte fått lika utförliga svar. De hade inte känt sig lika utsatta och därmed våga svara ärligare.

Nackdelen med kvalitativ metod är att den emellanåt kan vara tidskrävande, då tiden anses vara en resurs vilket blir bristfälligt. Intervjuerna är tidskrävande och författare ges inte möjlighet att få en övergripande bild, däremot får begränsa sig till ett mindre antal intervjupersoner. Enligt Bryman och Bell (2003) kan informationen som samlas in bli svår att tolka eftersom den oftast är ostrukturerad och komplex. Vidare skriver författarna att kvantitativa forskare kritiserar de kvalitativa undersökningarna eftersom de blir för subjektiva.

Läsaren ska ha ett kritiskt förhållningssätt till det urval av personer som gjorts i denna studie. Resultatet hade kanske sett annorlunda ut ifall företagen och respondenterna hade valts ut slumpmässigt. De intervjupersoner som vi använt oss av har haft en betydande roll i de olika företagen. Därmed bör läsaren även här ställa sig kritisk till urvalet av chefer. Det hade kanske blivit ännu bättre ifall vi hade intervjuat personer från andra befattningar. Att beskriva ur chefernas perspektiv var vår främsta avsikt.

3 Teori

I Teorikapitlet presenteras olika teorier från tidigare forskning som behandlar belöningsystem, motivation och konjunkturedgångar. Syftet är att presentera relevanta teorier utifrån den utvalda frågeställningen. Teorierna ska även vara som hjälpmedel och ligga till grund för analysen. Kapitlet delas upp i olika områden som behandlar olika delar som är relevanta i denna studie.

3.1 Mål och strategi

"Organisationer tillskapas för att förverkliga mål" – Bruzelius och Skärvad, 2011

Svensson (2001) förklarar genom att formulera mål inom organisationen skapar förhoppningar och ställer krav på de anställda. Då det krävs vissa handlingar från anställdas sida för att uppnå mål. Vidare menar författaren att sätta upp tydliga mål för verksamheten kan leda till att resultat kan följas på ett enklare sätt. Jacobsen och Thorsvik (2008) skriver att mål som sätts måste vara så tydliga och konkreta som möjligt som till exempel öka försäljningen med 15 % istället för att säga " vi ska öka försäljningen utan att nämna hur mycket". Mål ska omfattas inom en viss tidsram. (ibid)

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) kan ett mål fungera som ett utvärderingsunderlag för arbete som utförs av de anställda. Mål anger vilka riktlinjer organisationen bör följa och det kan sätta vissa begränsningar för anställdas beteende. Ifall det inte finns ett specificerat mål i en organisation kan anställas motivation påverkas och därmed ge en dålig effekt på anställdas motivation. Genom att organisationen utformar en målsättning kan anställda motiveras, ifall målsättning upplevs som realistiskt och utmanande. Det är viktigt att underrätta de anställda med information om hur arbetet som de utgör förhåller sig till målet. (ibid)

Enligt Bruzelius och Skärvad (2011) bör medarbetarna känna till organisationens övergripande målsättning för att målkongruens ska åstadkommas. Vidare menar Jacobsen och Thorsvik (2008) att det är viktigt att förmedla organisationens mål till anställda för att nå både större engagemang och acceptans. Bruzelius och Skärvad(2011) skriver att problem kan

uppstå när anställdas individuella mål kommer i konflikt med företagets övergripande mål. Då anställda anser att företagets övergripande mål sätter stopp för individuella mål. Detta leder till att målkongruens blir omöjlig att uppnå. Ett sätt att lösa problemet på är att använda sig av utvecklingssamtal i form av feedback. (ibid)

Svensson (2001) skriver att ledningen kan inrätta resultatmål på individnivå, enhet eller för hela organisationen. Till exempel kan det röra sig om totala försäljningen för en säljare eller en enhets insats till verksamhetens resultat. Vidare skriver Bruzelius och Skärvad (2000) att ett vinstmål är ett villkor för överlevnad för en organisation. Ekonomiska vinster kan ges som belöningar för att motivera anställda att prestera ännu bättre.

Bruzelius och Skärvad (2011) skriver att för att organisationer ska uppnå sina mål krävs strategier det vill säga, genomtänkta tillvägagångssätt och handlingsmönster för att utnyttja organisationers resurser och kompetens. Vidare skriver författarna när strategin för en organisation ska analyseras och utvecklas handlar det om att beakta flera olika dimensioner vilket understryker samspel mellan organisation och strategi. Strategins innehåll handlar om frågor kring *vad* som ska utvecklas, *"vad"* ska förändras? Förändringarna gäller organisationens resurser, kompetens, position och gränssnitt mot omvärlden. Strategins kontext anger i vilket sammanhang det vill säga *"var"* strategin ska genomföras. Organisationens omvärld påverkar val av strategi och är en viktig faktor för att förstå varför organisationen agerar som den gör. Branschförhållanden, ägarstruktur, juridiska, kulturella och konjunktursnedgångar påverkar på olika sätt organisationens handlande, det vill säga organisationens val av strategi. Organisationens krismedvetenhet ställer på olika sätt krav på förändring av att strategier sätts in i rätt tid. Strategins strateg handlar om vem som utvecklar och genomför strategin. Strategin kan skapas av organisationens grundare, ledning eller externa konsulter.

3.2 Syftet med belöningssystem

Att företag väljer att införa ett belöningssystem kan vara av strategisk betydelse ur företagets perspektiv och med rätt belöningssystem kan företag styra mot sina uppsatta mål. Syftet med ett belöningssystem är att styra mot verksamhetens mål, motivera till önskvärt beteende samt rekrytera och behålla kompetens. Ur företagets perspektiv är målluppfyllelsen avgörande exempelvis att styra mot ökad produktivitet. Motivationssyftet

innebär att få individer, team och organisation att sträva efter samma mål. Det är vanligt att dessa syften kan överlappa varandra i praktiken. (Arvidsson, 2005)

Enligt Svensson & Wilhelmson (1988) anses lönesystemet vara den grundläggande delen av varje belöningsystem. Belöningsystemet förekommer i såväl materiella som immateriella belöningar. Genom att utveckla former för resultatlön kan företag öka sin produktivitet, effektivitet, engagera de anställda och öka deras motivation. Den offentliga sektorn skiljer sig från näringslivet genom utdelning i form av materiella belöningar. Författarna menar att det kan vara allt från löneförmåner till extra lönepålägg. Resultatberoende löner förekommer vanligast i den privata sektorn. Där kan andra system också användas. Anställdas del i vinsten kan utdelas i kontakter, genom pension stiftelser eller aktiefonder. De anställda kan erbjudas delägarskap och syftena kan bland annat vara att

- Skapa motivation och samhörighet inom företaget
- Ge de anställda del i vinsten när det går bra
- Skapa en företagsanda
- Skapa förståelse hos de anställda för företagets villkor
- Visa på förhållandet mellan vinst och lönekostnader
- Sprida aktieägandet för att stimulera aktiemarknaden
- Knyta de anställda ekonomiskt till företaget
- Visa erkänsla för personalens insatser.

Enligt Bratton och Gold (2007) har det skett stora förändringar och stor utveckling vad gäller belöningsystem under de senaste åren. Individens ersättning baserades på hur lång tid individerna arbetade i organisationen men idag ser belöningsystem mycket annorlunda ut, där fokus ligger på individuell eller grupp prestation och ambitionsnivå. Arvidsson (2005) skriver att genom belöningsystem kan individer motiveras och ändra sitt beteende och prestera i enlighet med vad företaget anser vara önskvärt. Det förutsätter dock att de belöningar som utgår upplevs som meningsfulla. De prestationer som styrsystemet mäter ska omfatta en så stor del av det önskevärda beteende för att uppnå företagets mål. Då individerna ändrar sitt beteende för att tillgodogöra sig företagets belöningar, kommer de individuella prestationerna att omfatta flera av de nya mått som ligger till grund av för

belöningar. Då de nya måtten representerar vad som är önskevärt i företaget, kommer de tillsammans med belöningarna att leda till måluppfyllelse för företaget. (ibid)

Lönen är en viktig del i belöningssystem. Lönen är kanske det tydligaste uttrycket för arbetsgivarens värdering av arbetet. Den uppfattas inte alltid som en belöning utan som en självklarhet, dessutom är den i regel för låg, särskilt i förhållande till vad andra får. Eftersom lönen är den tydligaste och mest grundläggande värderingen då den är kvantitativ och lätt att jämföra, finns det andra uttryck för värdering av de dagliga arbetsinsatserna som i många fall påverkar anställda. Om företag använder sig av belöningssystem på ett medvetet sätt för att stimulera de rätta handlingarna ökar både organisationens effektivitet och de enskilda medlemmarnas motivation och arbetstillfredsställelse. (Svensson & Wilhelmsson, 1988)

3.2.1 Inre och yttre belöningar

Bratton och Gold (2007) skriver att ett belöningssystem består både av yttre och inre belöningar. Författarna förklarar yttre belöningar som belöningar vilket tillfredställer anställdas grundläggande behov såsom säkerhet och överlevnad. Vidare förklaras inre belöningar som belöningar vilket stärker självkänslan, självförtroende och personlig utveckling hos den enskilde. Arvidsson (2005) skriver att yttre belöningar även kan vara sådant som på något sätt förmedlas av någon annan exempelvis lön, bonus och vinstdelning medan inre belöningar uppstår hos individen själv när denne får känslan av att ha lyckats utföra en uppgift. Det behövs ingen annan åtgärd från någon annan för att individen ska uppleva en inre belöning. De två olika belöningarna utgör kärnan i ett belöningssystem. Författarna skriver att en organisation som använder sig av särskilt belöningssystem, måste systemet integreras och fungera tillsammans med organisationens övergripande mål och strategier. Ett sätt att klassificera belöningar baseras på deras användning av yttre och inre belöningar. (ibid)

3.2.2 Kommunikation som strategiskt verktyg för belöningssystem

Smith m.fl. (2002) skriver att kommunikation är det strategiska verktyget. Införande av ett belöningssystem omfattar en betydande kommunikationsuppgift, vilket kräver analys, planering, genomförande och uppföljning. Författarna förklarar att kommunikation handlar om att lyfta fram argumenten och budskapen kring belöningssystemet och att förmedla de till respektive målgrupp. Därav ska val av aktiviteter och kanaler anpassas efter respektive målgrupp. Alla insatser behöver integreras med varandra så att det samverkar på ett

effektivt sätt. De två grundläggande uppgifterna för kommunikation kring belöningsystem är att de anställda får veta vad företaget förväntar sig för prestation och vilken slags belöning de får. Ju tydligare styrelsen och företagsledningen är på de här punkterna, desto större är chansen att belöningsystem ger den avsedda effekten.

Vidare skriver författarna att styrelsen och ledningen ska utforma ett effektivt belöningsystem, där prestationer kopplas till företagets mål. Med andra ord ifall de anställdas beteende och engagemang inte påverkas, är belöningsystemet misslyckat. Kostnaderna i företaget kan öka utan att något presteras i gengäld.

Förändringar som genomförs ibland utan att motiv och tillvägagångssätt ska förklaras för de som berörs av förändringen. Personer som fattat besluten har kanske arbetat med frågan under tiden och för dessa är förändringarna varken nya eller krångliga. Belöningsystem är komplicerade och ställer krav på pedagogisk förmåga. Det gäller för företaget att ta uppgiften på allvar och inte bara distribuera ett budskap från ledningen, då det handlar om att kommunicera, lyssna, förklara och övertyga. En viktig fråga att beakta när ett belöningsystem införs är vilka som ska omfattas. Ju färre som berörs, desto större krav ställs på budskapet från styrelse och ledning. Ifall endast en mindre krets berörs av ett nytt belöningsystem, är det vanligast att informationen är mycket begränsad utanför den kretsen. Ur företagets perspektiv är det bättre att förtydliga och klargöra motivet för systemet, då det ska talas om vilka prestationer som ska belönas och varför. Här är det oerhört viktigt att tydliggöra vilka grupper som belöningsystemet omfattar (Smith m.fl. 2002).

Smith m.fl. (2002) förklarar att det finns risk att ett belöningsystem som även omfattar ledningsgrupper ifrågasätts av övriga anställda. Det handlar om att ta ifrågasättande på fullt allvar och försöka motivera varför organisationen har valt just det belöningsystemet. Att vara rakryggad och tydlig även om beslutet inledningsvis inte välkomnas av alla, lönar sig i längden (ibid).

3.3 Prestation

Enligt Armstrong (2000) bygger performance management på prestationer som ska bedömas av företagets ledning. Syftet med performance management är att uppnå så bra resultat och lönsamhet för organisationen som möjligt. Hume (1995) skriver genom att uppmuntra

individer och team i rätt riktning kan prestationer öka. Det som krävs för att det ska bli möjligt är kunskap och kompetens för att öka individens motivation, kunskap och utveckling. Armstrong (2000) skriver för att individer ska kunna uppnå verksamhetens mål ska bedömning av kompetens vara av stor betydelse för att sätta upp realistiska mål som är relevanta. Feedback är en viktig hörnsten vilket görs genom en värdering av utförda prestationer i förhållande till de uppsatta målen. (ibid)

Hume (1995) menar att prestationer ska kopplas till organisationens uppsatta mål, detta kan vara såväl personliga som grupp mål och det ligger till grund för en bedömning av det resultat som individen presterar. Med andra ord ligger resultatet till grund för de kriterier som måste uppfyllas för att en belöning ska utfalla. Författaren förklarar centrala faktorer inom performance management som *input, process och output*. Input innebär vilka förutsättningar man har när processen startar det vill säga, resurser som sätts in i processen. Input handlar om vilken kompetens, kunskap och expertis som anställda har för att kunna bidra något till processen. Process innebär det arbetet som utförs det vi säga exempelvis förädling av varor. Output blir resultatet av arbetet som kommit ut från processen. Författaren skriver att performance management kännetecknas av processens resultat. Organisationer med sådana synsätt lägger stor fokus på att analysera det arbete som utförts.

Zetterqvist m.fl. (2006) förklarar, att det finns tre behov som ligger till grund och styr individen. De tre behoven består av prestation, makt och samhörighet. Författaren menar att en individ blir motiverad när minst en av dessa behov är tillfredställd. Dock kan betydelsen av behoven variera hos olika individer (ibid).

Författarna menar att individer med stort prestationsbehov vill göra saker bättre och annorlunda. Dessa är resultatnriktade, kreativa och strävar efter att uppnå sina uppsatta mål. Individerna har behov av att få veta sina resultat genom feedback. Vidare menar författarna för att individerna ska stå för god insats ska uppgifterna som de ställs inför utmanande. Enligt Jakobsen & Thorvik (2008) söker dessa individer utmaningar och dras till situationer där de måste ta personligt ansvar för att lösa problem. De sätter upp realistiska mål för sig själva och tar inte allt för stora risker när de agerar (ibid).

Zetterquist m.fl, (2006) förklarar att individer med starkt behov vill ha kontroll och vill kunna påverka andra. De siktar sig in på situationer där status och prestige står på spel. I denna

grupp ingår toppchefer i företaget. Dessa individer är också tävlingsinriktade och är kreativa för att hitta lösningar (ibid). Vidare skriver författarna att individer med starkt behov av samhörighet eftersträvar att vara tillsammans med andra eftersom dessa har ett stort behov av vänskap för att bli omtyckta. Dessa individer är samarbetsvilliga och lär sig de sociala regler som finns i organisationen eftersom de också undviker konflikter (ibid).

3.3.1 Arbetsmotivation

Svensson och Wilhelmson (1988) skriver för att människor ska vara motiverade, känna arbetsstillfredsställelse och därmed bidra till ökad effektivitet behövs ett klimat i organisationen där arbetsuppgifterna och resultaten står i centrum för intresset. Uppgifterna fördelas så långt det är möjligt med hänsyn till den anställdes intressen, ambitioner och förmåga (ibid).

Svensson och Wilhelmsson (1988) förklarar att det som skapar missnöje hos den anställda fyller inte någon funktion som en motivationsfaktor. Genom att eliminera faktorer till missnöje kan man öka arbetstillfredsställelse till en acceptabel nivå. Det är förekomsten av motivationsfaktorer som avgör om man når en hög arbetstillfredsställelse eller inte. Figuren nedan beskriver motivationsfaktorerna och missnöjdfaktorerna.

Låg	Hög
Missnöjesfaktorer	Motivationsfaktorer
Personalpolitik	Arbetsuppgiften i sig
Arbetsledning	Ansvar och befogenhet
Lön	Prestation
Fysisk miljö	Erkännande
	Utvecklingsmöjlighet

Arbetstillfredsställelse

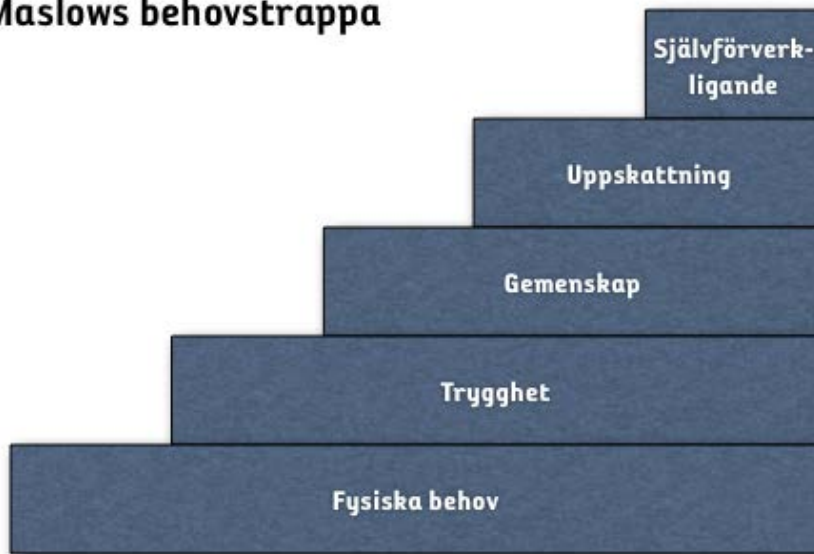
(Svensson & Wilhelmson, 1988, s 63)

3.3.2 Maslows behovshierarki

Behovsteorierna utgår från att individens beteende kan förklaras utifrån behoven i en given situation. Maslows behovshierarki från 1954 är den mest populära behovsteorin inom arbetspsykologin (Bakka m.fl, 2006). Denna teori kan lättast beskrivas som en pyramidstrappa som består av ett antal olika steg. Människans behov delas in i fem olika steg och Maslow hävdar att alla människor föds med fem grundläggande behov. Vidare rangordar han de mänskliga behoven från de biologiska behoven till behov av uppskattning och självförverkligande. Han menar att en individ rör sig uppför behovstrappan när behoven på lägre nivåer är tillfredställda. Denna behovsmodell illustrerar när vissa behov tillfredställs, uppstår nya behov och dessa måste tillfredställas. Med självförverkligande menas att individen är sann mot sin egen natur. Uppskattnings, självförverkligande och statusbehovet är det som överförs till organisationen som sedan påverkas av belöningssystemet (ibid).

1. **Fysiologiska behovet** är den mest grundläggande behovet som måste bli tillfredställt för att en individ ska överleva exempelvis hunger, törst, sömn och värme. Ifall dessa behov inte blir tillfredställda drabbas individen av sjukdomar, smärta och obehag. Eftersom behoven inte är tillfredställda tar de fysiologiska behoven över individens tankar då individen alltid strävar efter att tillfredställa dessa behov.
2. **Trygghets behov.** Då de fysiologiska behoven är uppfyllda söker sig individen till trygghetsbehovet. Trygghetsbehovet handlar bland annat om säkerhet, trygghet, stabilitet, skydd från rädsla och oroligheter.
3. **Sociala behovet** handlar om tillhörighet, kärlek, vänskap och acceptans. Individer har en tendens att känna sig eftertraktad och delaktig exempelvis hemma eller på arbetsplatsen där individen samspelar och är en del av gemenskapen.
4. **Behov av status och prestige** handlar om självkänsla, självförtroende och att bli respekterad av andra. Individen har ett behov av att få erkännande uppmärksamhet och bekräftelse exempelvis på arbetsplatsen där individen känner delaktig och värdefull.
5. **Behovet av självförverkligande** är femte steget och handlar om individens strävan att utvecklas, växa som individ och söker efter utmaningar. (Bakka m.fl, 2006)

Maslows behovstrappa



Maslows behovstrappa

(<http://tunstallbloggen.blogspot.se>)

3.3.3 Tvåfaktorteorin

Frederick Herzberg med en vidare forskning på Maslows teori ligger bakom tvåfaktorteorin som handlar om tillfredställelse och motivation (Zetterquist m.fl, 2006). Denna teori har fått sitt namn genom att skilja på två olika faktorer, motivationsfaktorer och hygienfaktorer (Zetterquist m.fl, 2006). Motivationsfaktorer påverkas av människans egna önskemål och har en central roll för en persons tillfredställelse (ibid). Hygienfaktorer är arbetsförhållanden och arbetsvillkor som ska vara uppfyllda för att det inte ska kännas vantrivsamt för individer, det är oftast benämnt som lön och fysisk arbetsmiljö (Bruzelius och Skärvad, 2011). Zetterquist m.fl, (2006) menar att den mest fördelaktiga faktorn med denna teori är ledningens möjligheter att på ett enkelt sätt anpassa sina strategier för att motivera anställda. Detta kan både vara att förändra karriärmöjligheter och samtidigt löneförhållanden (ibid).

Det är anställdas arbetsuppgifter i första hand som avgör i vilken grad de är tillfredställda på sina arbetsplatser, medan deras vantrivsel förknippas med hur de behandlas samt arbetsmiljön i helhet (Jacobsen och Thorsvik, 2008). Vidare förespråkar författarna att motivationsfaktorer skapar trivsel i den utsträckning de existerar men inte vantrivsel om de saknas. Motsvarande slutsats kan tas gällande hygienfaktorer, då det skapas vantrivsel om

de saknas med inte trivsel om de existerar.
 detta kan illustreras med bilden nedan enligt Bruzelius och skärvad.

Motivationsfaktorer

Hygienfaktorer

Prestationer	Företagspolitik och administration
Erkännande	Ledning
Själva arbetsuppgiften	Relationer till överordnade
Ansvar	Relationer till underordnade
Befordran	Arbetsvillkor
Psykologisk växt	Status
	Säkerhet



<i>Trivsel</i> om faktorerna finns, men inte vantrivsel om de saknas	<i>Vantrivsel</i> om faktorerna saknas, men inte trivsel om de finns
----------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

(Bruzelius och Skärvad, 2011, s 296)

3.4 Konjunkturedgång

Lågkonjunkturer är perioder av låg tillväxt vilket vanligen ligger en bit under 2 procent men kraftigare lågkonjunkturer kan även vara negativ. En lågkonjunktur brukar vanligen vara i något år och kännetecknas av högre arbetslöshet, lägre produktionstakt och uteblivna investeringar. (Ekonomifakta.se) Enligt Stiglitz (2011) det som händer i en kris är förtroendet och tilliten som sönderfaller och samhällets institutionella struktur försvagas när banker går i konkurs eller närmar sig konkurs och marknadens ekonomi skapar oordning som gör att människor i allmänt blir försiktiga och vill hålla i sina pengar. Vidare menar författaren att kriser gör det svårt för företag att investera, samt att företag som har möjlighet till investeringar blir försiktiga och visar ovilja. Att hålla engagerade medarbetare under en konjunkturedgång kan vara avgörande för många företag (Boyle, 2009-04-24). Vidare står det i rapporten att under konjunkturedgångar förekommer många uppsägningar och företag försöker att skära på sina budgetar för att överleva samt att samtidigt motivera sin

personal kan vara en stor utmaning för företag. Vissa chefer anser att anställdas mindre motivation till arbetet är tillfällig och inte ett stort problem. En utmaning för företag är inte bara att få personal att stanna, det är lika viktigt att personal med hög kompetens motiveras av företagen, där de kan höja sin prestation till en ny nivå. Boyle, 2009-04-24 skriver att konjunkturedgången lämnar tydliga spår på vissa element som påverkar anställdas motivation, i form av otrygghet, stoppade kampanjer, minskad försäljning och nedflyttningar samt sämre karriärs möjligheter. Vidare menar han att vid konjunkturedgångar är det väldigt viktigt av företag att förutom monetära belöningar även använder sig av icke monetära belöningar för att stärka medarbetarnas psyke för att klara av tuffa tider. Vidare menar artikeln att belöningar under finanskriser kan vara avgörande för att anställda ska nyttomaximera. Stiglitz (2011) skriver att vissa fall var resultatet bokstavligen talat livsfarligt eftersom självmord och krossade äktenskap blev följden när människor inte kunde betala sina utgifter.

4 Belöningsystem i verkligheten

I detta kapitel presenteras den empiri författarna samlat in utifrån intervjuer som ska ge relevanta svar på studiens frågeställning. Varje intervju inleds med en företagspresentation och därefter redovisas respondenters ord.

4.1 Presentation av respondenter och företag

4.1.1 Länsförsäkringar

2012-05-14

Tomas Östin är 62 år, har arbetat i länsförsäkringar sedan 1977. Under sin karriär har han arbetat med uppgifter som ekonomi, personal, IT frågor, men i första hand har han arbetat med företagets finansierings frågor. Han har även varit vice VD för bolaget fram till ett par månader sedan, då han ansåg att han ville minska sina arbetsuppgifter och inrikta sig på ekonomin och finansieringen sista åren, då han inser att dessa frågor är enklare att handskas med.

Företaget som helhet använder sig av ett begränsat bonussystem där man maximalt kan uppnå en bonus på 16 000 sek per medarbetare, Östin tillägger dock att detta endast tillämpas om bolaget går med vinst. Vidare förklarar han att ingen i företagsledningen eller de som påverkar riskhanteringen kan ta del av bonussystemet. Han menar att deras belöningsystem bygger på ett antal parametrar som ska vara uppfyllda för att kunna ta del av det maximala bonussystemet. En parameter är att försäkringsresultat ska gå plus, vilket är värt 2 000 kronor. Den andra parametern är att bolaget ska få in premier enligt planerad budget vilket också uppgår till ett värde om 2 000 kronor. Den tredje parametern benämns förmånskund vilket innebär att kunden ska ta del av ett helhetspaket, vilket innefattar försäkring, bank och livprodukter eller sparande i livprodukter med ett värde på 2 000 kronor berättar Östin. Den fjärde parametern är att bolaget ska klara sina bank-mål vilket också uppgår till 2 000 kronor, men att den absolut största parametern är att bolaget i sin helhet ska gå med plus vilket ger en bonus på 8 000 kronor.

Han förklarar även att förutom bonussystem som gäller för hela bolaget använder sig länsförsäkringar på försäljningsenheten av provisionssystem som omfattar en rörlig lön på 75 % och en fast lön på 25 %, vilket ger alla säljare samma förutsättningar. När vi ställde frågan till Östin om säljarna arbetar efter en viss budget svarade han att *"de har ju sin fasta*

lön och sen jobbar de för sin egen plånbok". Företagets provisionssystem är väldigt självgenererande där de beräknar genomsnittet för varje säljare och därefter utdelas en provision beroende på deras prestationer, det vill säga ju mer antal sålda produkter desto mer rörlig lön.

Det är företagets Vd:n som tillsammans med Östin och bolagets marknadschef bestämmer hur belöningssystemet ska vara utformat berättar Östin. Vidare menar han att syftet med belöningssystemet hos länsförsäkringar är att uppnå de totala målen i bolaget, vilket rör sig kring olika delar som omfattar banker, livförsäkringar och så vidare. Syftet är även att *"det ska vara en sporre för anställda att jobba vidare med budgeten"* enligt Östin.

Enligt Östin bygger en säljare efter ett tag en "stock" av försäkringstagare som ska försörjas under en längre period. Vidare menar han att det finns en risk när "stocken" blir stor och kräver underhållning, något som tar säljarnas fokus från att sälja mer till att ta hand om befintliga kunder. Där kan det finnas en nackdel att säljarna bara tvingas sälja till nya kunder och inte får den ersättningen från befintliga kunder förklarar han. Fördelarna som Östin anser sig se med provisionssystemet är att säljarna måste sälja mer vilket i deras fall fungerar bra. En annan fördel enligt Östin är att företaget har ett skyddssystem för säljarna vilket innebär att om en säljare på något sätt säljer mindre kan han eller hon fortfarande få den genomsnittliga lönen under det senaste tre åren som sin bottenlön.

Företaget använder sig även av icke monetära belöningar enligt Östin. Han menar att det finns allt från ständigt pågående utbildning, karriärs möjligheter, ständigt uppföljning med sina chefer, julmiddagar till en klapp på axeln. De använder sig även av vissa förmåner som frukost till anställda varje dag säger Östin. Han menar att cheferna försöker alltid att ge stöd hela vägen till sina anställda. Företaget ska åka på en höstkongress i Malta, då detta är en resa som är utöver deras belöningssystem i företaget.

Hos länsförsäkringar förekommer det inga bestraffningar då Östin menar att *"Du motiverar inte genom att piska någon på ryggen"*. Dessutom menar han att en säljare som säljer dåligt bestraffar sig själv, och att det är inget företagsledningen behöver göra. Därför menar Östin att det inte är ett bra tillvägagångssätt att dra ner på provisioner, lunch förmåner eller använda sig av andra typer av bestraffningar. Enligt Östin finns det inga fördelar alls med bestraffningar, då man utsätter den anställde under press.

Konjunkturedgången har inte påverkat länsförsäkringars belöningsystem så mycket enligt Östin. Han menar att det indirekt kan påverka säljarna eftersom förutsättningarna kan ändras beroende på hur allvarlig konjunkturläget är. Framförallt menar han att det blir tuffare att sälja livförsäkringar och pensionsförsäkringar där kunderna väljer att inte investera i just de produkterna. Samtidigt menar han att försäljarna inte heller påverkas så mycket, eftersom de måste fortsätta sälja oavsett konjunkturläget för att komma upp till provision. Han tillägger att försäkringar är produkter som man inte klarar sig utan, speciellt på företagssidan. Han menar att motivationen hos dem anställda kan gå ner under konjunkturedgången där de inte säljer i lika stor utsträckning, men då har de det förut nämnda skyddssystemet som skyddar anställda trots ett konjunkturläge. Vidare menar han att om konjunkturedgången förblir långvarig kan det yttra sig i försämringar på alla områden såsom risken att genomgå personalnedskärningar, men i värsta fall även gå i konkurs.

Enligt Östin är deras säljare det så kallade tvåbenta där de både säljer vanliga sakförsäkringar och liv - och pensionsförsäkringar. Detta innebär att om den ena marknaden går sämre, kan de lägga sin tid på att sälja i den andra marknaden. Östin berättar att det inte har skett några stora förändringar, men att det i vissa fall kan det bli något lägre volymer.

Det allmänna bonussystemet för våra mål och strategier följer i stort sett varandra. Han menar att deras parametrar hämtas ur verksamhetens mål och strategier, vilket är budgeterad. Risken att mål och strategi inte överensstämmer med belöningssystemen kan enligt Östin vara under situationer som gör att de inte kan vara lönsamma i lika stor utsträckning som tidigare, i form av konjunkturedgång och hård konkurrens på marknaden.

4.1.2 Kalmar Bilcentrum AB **2012-04-26**

Johan Skarpnord är ekonomichef i Kalmar bilcentrum AB och han har varit det under ett och ett halvt år. Hans arbetsuppgifter omfattar registrering av bilar, ta hand om bokföringen, slutrapporter, årsredovisningar och deklarationer, men framförallt finansieringsfrågorna. Skarpnord har tidigare arbetat som revisor i elva år och han anser att de nuvarande arbetsuppgifterna kan förknippas med hans tidigare erfarenheter.

Enligt Skarpnord använder man sig av rörlig lön i företaget som är prestationsbaserad. Han menar att provisionssystemet avser endast försäljningssenheter men att företaget som helhet använder sig av bonussystem. Företagets säljare har en fast lön som är beroende på erfarenhet och ålder sedan en rörlig lön som är prestationsbaserad. Den fasta lönen är på cirka 60 % och den rörliga lönen är cirka 40 % genomsnittligt enligt honom. Skarpnord menar att säljarna måste nå ett visst antal sälj för att kunna nå provisionen, men att vissa säljare har provision redan vid första bilaffär då erfarenheter spelar en viktig roll. Försäljarna är specialister på sina områden, vilket innebär att varje agent är expert på att sälja ett bilmärke förklarar Skarpnord. Vidare menar han att om en säljare är specialist på Mercedes kan han/hon inte få provision i samma utsträckning vid sälj av ett annat bilmärke eller begagnade bilar. Skarpnord menar att provisionen brukar sträcka sig kring cirka 1 500 kronor per bil där varje agent säljer genomsnittligt 150 bilar/år och det är sex agenter i företaget som arbetar med bilförsäljningen.

Utformningen av belöningsystem styrs av företagets VD berättar Skarpnord. Varje säljare kan ha en löneförhandling med företaget om den rörliga och fasta lönen enligt Skarpnord. Han berättar att *"Ska man ligga lite högre på den fasta lönen och kanske få mindre i provision eller kanske ha lägre fast lön och riktig mycket om man har bra självförtroende och tjäna mycket per bil"*. Han menar att syftet med belöningsystem i företaget är motivera säljarna att fokusera på rätt sak. Skarpnord menar även att det *"ska få säljarna att sälja så bra som möjligt och vara mer hungrig på sälja mer bilar"*.

Skarpnord är skeptiskt till förändring av belöningsystem då han anser att det krävs enorma mängder med både tid och energi samt att det är svårt. Enligt honom är belöningsystem likartat med företagets kultur och att varje anställd ingår i ett avtal om hur lönesystemet är utformat. Han tillägger att kortsiktiga belöningar förekommer i företaget vid speciella tillfällen, att företaget måste sälja mer utav ett visst märke då man höjer provisionerna på just detta märke.

Fördelarna med belöningsystemet är att ge säljarna möjlighet att påverka sina löner själva utöver den fasta lönen berättar Skarpnord. Ett exempel på detta enligt Skarpnord är att *"det spelar mig ingen roll att klockan är 16 även om en kund är i hallen för jag vill gå hem nu"* men att en provision på 2000 kan få säljaren att stanna en halv timma extra. Vidare menar

han att detta är ett sätt att driva de åt rätt riktning och få de att vara mer engagerade i affären. Skarpnord menar även att fördelarna med belöningsystem är att man får säljarna att arbeta mot samma mål, vilket överensstämmer med företagets mål. Nackdelarna med systemet kan vara att det blir för individuellt menar Skarpnord, att man inte arbetar som ett team.

Icke monetära belöningar som företaget använder sig av beskriver Skarpnord som julmiddagar, sommar fester vilket är oberoende av företagets lönsamhet. Han pratar också om säljtävlingar både internt men även från generalagenten för olika bilmärken. Enligt Skarpnord kan dessa tävlingar sträcka sig kring att generalagenten för Mercedes vill att företaget fokuserar mycket på C-klass och då kan man belönas med en resa till New York eller liknande. Just nu har vi en intern tävling i företaget att den som säljer flest begagnade bilar kan få en Ipad.

Bestraffning kan vara ett av tillvägagångssätten för en sådan bransch att man gör rätt affärer, annars kan konsekvenserna vara någon form av bestraffning menar Skarpnord. Han menar att idag arbetar varken företaget eller generalagenten efter dessa riktlinjer men att företaget i stort kan bestraffas eftersom man säljer mindre. Han förklarar att *"i längden kan säljarna vara rädda och försiktiga och kanske börja tveka göra affärer för att man kanske tänker på att man blir bestraffad om man gör fel"*. Skarpnord beskriver en bestraffning i hans verksamhet kan vara att dra ner på provisionerna vid fel affär där företaget går i förlust. Skarpnord förklarar även att i Kalmar bilcentrum har man som chef möjlighet att minska en säljares rörliga lön eller inte alls utdela provisionssumman vid dåliga affärer, men han anser att *"det är bättre med positiva morötter faktiskt"*.

Skarpnord berättar att finanskrisen har påverkat företaget en viss mindre omfattning. Han menar att året innan krisen utbröt hade företaget sitt femte bästa år någonsin, men att under krisen minskade försäljningen med ca 15 %, vilket enligt honom är ganska mycket. Vidare menar han att det är betydligt svårare att låna pengar under en kris och det blir dyrare för kunderna att investera i en bil med tanke på de höga räntesatserna. Han menar att belöningsystem inte har påverkats av konjunkturedgången per automatik, men att företaget framförallt fokuserar på begagnade bilar under en finansnedgång eftersom man vill minska på lagret för att undvika en minskning av lagervärdet. Men denna strategi innebär

inte att företaget drar på säljarnas provisioner enligt Skarpnord. Han menar att *"Snarare tvärtom att man skulle öka provisioner så de är ännu mer taggade och säljer när det är svårt att sälja"*.

Han tycker att säljarnas motivation under konjunkturedgången påverkades till en viss grad eftersom de inte kunde sälja enligt sina budgetar. Han säger att *"om inget folk är i hallen så är det ju skit tråkigt att vara säljare givetvis"*. Skarpnord menar att de motiverar sina anställda genom att de får att arbeta med uppsökande av kunder, att man skickar brev samt ringer till potentiella kunder. Vidare menar han att man företaget arbetade med extra riktade "morötter" utöver det befintliga provisionssystemet. Han menar att det är kundens existens som avgör de anställdas motivation och att det inte spelar någon roll vilket bonussystem och provisionssystem vi genomför. Enligt Skarpnord har företaget inte blivit tvungna att friställa personal än, men att ur ett företagsperspektiv och säljarperspektiv är bäst för båda parter att den anställda blir friställd. Han tillägger att krisen just nu inte är så djup och företaget försöker vara positiva och arbeta proaktivt för att behålla motivationen hos de anställda.

Skarpnord tycker att finanskrisen kom väldigt överraskande och oförutsägbart. Han menar att det var media som uppmärksammade krisen först och att det är självuppfyllande att människor i allmänt blir försiktiga och vill behålla sina pengar i handen samt att bankerna inte vill låna ut pengar. Enligt Skarpnord skapar man en kris per automatik även om Sverige i själva verket klarade sig relativt bra, påverkades människor eftersom man sker ner på sin konsumtion. Han menar att under dessa situationer är det viktigt även för företag att minska lagret och ta en defensiv ställning till företagets ekonomi och bibehålla likviditeten. Detta är ett bra sätt för företaget att rusta sig med under en kris, då man agerar lite avvaktande, något som nu också har börjat märkas och slagits igenom sedan årsskiftet enligt Skarpnord. Han menar att under senaste krisen ändrades strategierna också då man fokuserade på omsättningen i företaget. Vidare menar han att en hög omsättning bidrar till att företaget *"blir lite större, man har råd och ha mer personal och blir bättre på alla bitar"*.

Företagets mål och strategi bör vara väldigt likartad med belöningsystemet menar Skarpnord. Vidare anser han att kopplingen mellan dessa begrepp är väldigt viktigt och till stor fördel för företaget. enligt honom är företagets mål och strategier att sälja så mycket

bilar som säljarna bara kan, men att i vissa delar måste man koppla målen och strategierna till belöningsystemet för att få fokus på ett visst bilmärke. Han exemplifierar detta med att om företaget vill lägga sin fokus på att sälja begagnade bilar så är det viktigt att anställda belönas extra genom att faktiskt sälja mer begagnade bilar. Vidare menar han att om kopplingen mellan dessa inte överensstämmer kommer det att resultera i att varje anställd lägger sin fokus på den bil som gynnar de själva mest. Våra strategier och mål är även att vi ska ha så nöjda kunder som möjligt, vilket is sin tur medför att generalagenten kan belöna den säljare som har varit trevligast och uppnått en hög kundnöjdhet. Ett exempel enligt Skarpnord är att om man köper en Mercedes från Kalmar bilcentrum, kommer generalagenten från Mercedes i sin tur ringa till kunden och ställa kvalitetsfrågor under köpprocessen. Om säljaren har lyckats tillföra en hög kundnöjdhet kommer han eller hon att belönas menar Skarpnord. Han avslutar med att säga *"det finns en absolut koppling mellan dessa begrepp i vår verksamhet"*.

4.1.3 Goexcellent 2012-05-07

Oskar Johansson och Marcus Eriksson arbetar som team leaders på Goexcellent i Kalmar som har cirka 20 anställda. Goexcellent samarbetar med Telia och detta innebär många möten för båda parter där de samtalar om tips och idéer för att åstadkomma ett bättre resultat samt hur de olika erbjudandena ska utformas för att vara attraktiv på marknaden. De ansvarar för två olika uppdrag, vars ett är inriktad mot företagsförsäljning och ett mot privatpersoner. Inom företagsförsäljningen säljer de mobila tjänster, mobilabonnemang, PC paket, mobiltelefoner och surf-tjänster. De inriktar sig på företag som är allt från egna företagare upp till vissa mindre aktiebolag. På privat sidan säljer företaget fast telefoni, ADSL abonnemang och TV-abonnemang. företaget har olika segmenteringar med särskilda målgrupper som uppdelade i unga, medel och senior, befintliga kunder samt en målgrupp som heter old.

Företagets belöningsystem är i form av provisionssystem och i enlighet med kollektivavtal. De anställda får en grund lön beroende på erfarenhet där till exempel en 18-åring har ca 15000 i bruttolön plus provisionsmöjligheter. Provisionen sammanställs på hur många sälj varje agent utför per timma, ju fler sälj man lyckas åstadkomma ju högre provision får man. Provisionerna är uppdelade i tre olika grader, 0,4, 0,45 och 0,7. Johansson menar att

provisionssystemet på Goexcellent är rimliga att uppnå och berättar att *"går man in med rätt inställning och rätt motivation så kommer man att gå med mycket försäljningar"*.

På Goexcellent är det Johansson och Eriksson som utformar belöningsystem. Johansson menar att det är absolut omotiverat att sätta en modell som ingen kan komma upp till därför är syftet med provisionssystem att maximera prestationen.

När vi ställde frågan om de kunde se eventuella fördelar och nackdelar med belöningsystemet förklarade Eriksson att det finns väldigt stora nackdelar med sådan modell eftersom personalen blir väldigt resultat fokuserade. Han tror dessutom inte på att man bygger en jätte stor lojalitet i företaget som helhet. Eriksson förklarar att om man vill ha lojala medarbetare som väljer att stanna under en längre tid och arbeta i ett företag är inte provisionssystem det bästa tillvägagångssättet. Vidare menar han att försäljningsbranschen är väldigt kortsiktiga och man vet efter varje arbetsdag vilken resultat man har uppnått. I det korta loppet anser Eriksson att provisionen är välfungerande men på långsikt fungerar det mindre bra.

På Goexcellent använder man sig även av icke monetära belöningar. Johansson säger att det är väldigt viktigt att man går runt och pratar med de anställda och ser till att alla trivs. Han menar att *"det är klart att man försöker vara glad och positiv och le mot personal och försöka uppmuntra de"*. Vidare menar Johansson att en glad stämning i gruppen höjer prestationen hos agenter och resultatet märks rätt så tydligt. Eriksson säger att ibland är icke monetära belöningar mer effektiva än monetära belöningar. Han förklarar att när de vet att stämningen i gruppen inte är på topp, så är det effektivare att prata med de anställda om motivation och försöka peppa upp de än att bara erbjuda dem extra pengar.

Eriksson och Johansson tror inte på bestraffningar överhuvudtaget. Johansson påpekar att det snarare kan skapa en osäkerhet och rädsla hos den anställde då man känner sig pressad och skulle få en "klump" i magen om man inte levererar hundra procent under en viss dag. Däremot arbetar vi enligt kollektivt avtal här på företaget och det framgår i avtalet vad en agents uppgifter är under arbetstid tillägger Eriksson. Vidare menar han *"att det inte finns någon arbetsgivare som väljer att betala ut lön för medarbetare som inte utför sitt arbete"*. Eriksson menar att om det handlar om en inställningsfråga brukar de ta undan agenten och titta närmare på varför just denna agent inte presterar hundra procent och sedan ger denne

feedback. Eriksson menar att det finns ett väldigt starkt fack som skyddar alla parter rättigheter i företaget och gör det svårt att bestraffa även om det skulle finnas intresse för det.

Goexcellent har inte påverkats av den senaste finanskrisen menar våra respondenter, men Eriksson tillägger att säljarna under konjunktunedgångar kanske får det tuffare att sälja och komma upp i provision på grund av att folk i allmänt är försiktiga och inte handlar i samma utsträckning. Johansson förklarar att personalen i företaget inte alls har påverkats av finanskrisen, varken motivationsmässigt eller prestationsmässigt. Han säger att deras produkter är väldigt lättsålda och statistiskt säljer de på var tionde samtal vilken de inte har sett någon större skillnad på under konjunktur nedgångar. Eriksson tillägger att Goexcellents produkter behövs oavsett konjunkturläget, till exempel alla villor behöver elektricitet. Våra respondenter menar att under sista året har de behövt avböja tjänster till vissa kunder då de har varit fullt sysselsatta och inte haft kapacitet på grund av personalbrist.

Eriksson ser ingen direkt koppling mellan mål, strategi och belöningssystem. Han förklarar att det är deras chefer som sätter ett generellt mål i avtalet som är tecknad med uppdragsgivaren där det finns lönsamhet inräknad på vad de bör tjäna under uppdragets gång. Han förklarar att i den delen ingår även en viss buffert för provision, men det förhandlar de med sina chefer om hur mycket provision varje anställd ska få, om de är medvetna om att det kommer att resultera positivt för företaget. Johansson tillägger att *"ju mer vi kan betala i provision ju mer lönsamt är det och dessutom blir bättre för uppdraget"*. Han menar att de vill betala mer i provision för att båda parter tjänar på det. Att betala mer i provisioner bevisar även att deras säljare är framgångsrika menar Eriksson. När vi ställde frågan om vad provision innebär för Johansson och Eriksson svarade de att *"Provision är en ersättning som man får för en över prestation, det är ingenting som vi betalar ut för man kommer hit och gör sitt jobb. Du ska kräva mer än vad tjänsten kräver för att kunna få ut en provision"*.

Sammanfattningsvis menar Eriksson att försäljningsbranschen påverkas betydande av belöningssystem. Utöver provision måste man även stimulera personal på andra sätt, som att finansiera utbildningar och ser till att personalen i först och främst trivs på arbetsplatsen eller att öka den fasta lönen. Johansson menar att de flesta som kommer och söker tjänster

hos oss är unga människor direkt efter gymnasiet som dessutom bor oftast hemma, en fast lön på 15000 kr och provisionsmöjligheter i det här fallet är väldigt effektivt. Vidare menar han att ålderskategorin i branschen gör att personalomsättningen blir väldigt högt då många har detta som första arbete och vill inte stanna mer än ca ett eller två år.

4.1.4 Swedbank 2012-05-16

Niklas Fröding har arbetat i Swedbank sedan 1986 på privatmarknaden. Första nio åren arbetade han med uppgifter som att stå i kassa, kundtjänst, bolån, privat rådgivning. De senaste 17 åren har han fått ansvaret som chef för privatmarknaden. Totalt sätt finns det 44 anställda på kontoret i Kalmar varav 25 inriktar sig på privatmarknad och 15 som är inriktade på företagsmarknaden.

Fröding menar att belöningsystem är förekommande i bankbranschen men att det kallas för incitament program eller bonussystem i form av rörlig ersättning. För att kunna ta del av bonussystemet gäller det att banken går väldigt bra, vilket innebär att man ska gå bättre än sina konkurrenter förklarar Fröding. Vidare förklarar han att banken tittar på förhållandet mellan intäkter och kostnader, vilket innebär att för varje krona de lägger ut ska genera företaget med två kronor. Om ovanstående krav är uppfyllda kan varje medarbetare på Swedbank få en rörlig ersättning som motsvarar 0,75 % av en månads lön enligt Fröding. Han förklarar att om man har en lön på 20000 sek/månad kan man få 15000 sek/år som bonus och det får inte medarbetarna utbetala, utan det är en lön i form av aktier då halva delen ska stå i två år och den andra halvan i tre år. Dessutom menar han att om banken går dåligt kommer ingen att få ta del av bonussystemet. Enligt Fröding arbetar inte banken men provisionssystem heller på kontorsavdelning då alla har fasta löner.

Det är Swedbank själva som har utformat sitt belöningsystem med hjälp av finansinspektionens rekommendationer enligt Fröding. Vidare förklarar han att de flesta människor tycker att det ska finnas ett belöningsystem och det är Fröding ense om och tycker att den tanken är god. Fröding menar att belöningsystem är ganska likt utformade i alla företag i grunden och botten, men att olika företag hanterar det på olika sätt. Enligt honom är syftet med belöningsystem *"att det ska vara någonting som styr mot någonting som vi verkligen vill ha och att man kanske gör det här lilla extra för att kunna få det"*. vidare

berättar Fröding att det är viktigt att kunna hantera ett belöningsystem på rätt sätt. Enligt honom var inte bankens belöningsystem bra förr i tiden, då var det alldeles för höga utdelningar och aktiekursen på marknaden bestämde ens belöning och inte egna insatser. Syftet med belöningsystem är också att varje individ ska känna att de kan påverka det själv för att kunna uppnå en liten extra lön.

Fröding tycker att fördelarna med belöningsystem är att det funkar som en drivkraft där man får medarbetarna att ge en liten extra insats. Han menar att många av hans medarbetare blir glada när de når bonusen, dels för att man får extra pengar men framförallt att man får bekräftelse på att man har utfört ett bra arbete. Vidare förklarar han att det funkar som en motivationsfaktor för anställda. I vissa fall kan nackdelarna enligt Fröding vara att någon känner sig stressad över att nå målen för att få ta del av bonussystemet, då de flesta vill uppnå och uppnår.

Belöningsystemet på Swedbank är prestationsbaserad, där varje individ måste uppnå sina mål för att få en rörlig ersättning menar Fröding. Han tillägger att *"sen kan det vara prestationsbaserad att banken går bra, kontoret går bra men jag som individ har inte gjort en bra insats och då får man inte någon bonus, medan andra medarbetarna får det"*. Alla medarbetare på banken har olika mål beroende på deras yrkesroll, dock kan varje medarbetare se sina mål veckovis och följa det som ska göras säger Fröding.

Förutom monetära belöningar finns det även användning av ickemonetära belöningar menar Fröding. Vidare berättar han att det är viktigt för medarbetarna att få bekräftelse på att de har gjort ett bra arbete, feedback med konkret motivering om varför något är bra eller dåligt. I vissa fall ger han bort blomstercheck till en anställd som har utmärkt sig lite extra under en dag. Han säger att *"jag försöker göra så att alla blir sedda varje dag"*. Vidare menar han att han brukar föra även icke affärsmässiga konversationer med sina medarbetare för att skapa en god relation. Enligt Fröding är det viktigt att alla ska få det roligt tillsammans och ha en bra stämning eftersom det även uppskattas och märks av kunderna. Han anser att de icke monetära belöningar är viktigare än monetära i längden, det är faktorer som kan få en anställd att stanna kvar hos oss i längden.

Förändringar är energikrävande förklarar Fröding och när det handlar om nya produkter som innebär vissa förändringar förekommer det tävlingar i banken för att få igång

medarbetarna. Han menar att tävlingarna kan vara i form av att den som betjänar mest kunder eller sålt mest produkter kan vinna en present och äran.

Fröding förklarar att resor med företaget aldrig brukar förekomma med tanke på de höga kostnader en resa kan medföra. Vidare beskriver han att även affärsresor ska vara så billiga som möjligt och man får inte åka flyg, utan bara tåg och bussar. Men han tillägger att det finns andra aktiviteter som bankens personal deltar på, bland annat har de 1500 kr per medarbetare för friskvård. Fröding förklarar också att de brukar varje kvartal en gång ha sin fredags konferens på ett café vid hamnen, de har även haft vin provning, "tiokamp", klättermässa och massa andra aktiviteter med personalen.

När vi ställde frågan ifall det förekommer bestraffningar på Swedbank, svarade Fröding att de är väldigt tillåtande vad gäller bestraffningar. Han menar att vid riktigt allvariga situationer kan man bli straffad och även avskedad. Fröding berättar att om en medarbetare har tagit kredit beslut som denne inte får göra, eller om denne har som avsikt att skada banken, då kan det besvaras med bestraffning. Men han förklarar att det absolut allvarigaste är när en kund drabbas. Enligt Fröding kan en medarbetare bli av med sin rörliga ersättning vid upprepande fel, som till exempel att man har gett fel rådgivning till kunderna eller lånat ut pengar och inte har ordning på sina papper.

Enligt Fröding var 2008 krisen den värsta perioden i hans liv som bank tjänsteman. Han förklarar att finanskrisen drabbade de väldigt hårt och att de var på gränsen att ställa in. Han beskriver problemet att det inte fanns likvida medel som vi kunde få låna, men att själva lönsamheten inte påverkades så mycket. Företaget fick förlita sig på finansinspektionens rekommendationer, vilket medförde stora positiva konsekvenser.

Fröding berättar att deras belöningssystem ändrades tack vare finansinspektionens rekommendationer. Numera får man aktier i rörlig lön till skillnad från tider innan krisen menar han då man kunde få det i rörlig lön istället. Fröding utvecklar också att innan krisen kunde varje medarbetare gå upp till ett och ett halvt basbelopp, vilket motsvarar ca 60 tusen sek, men att det nu är endast 0,75 % av månadslönen. Enligt Fröding är det svårt att veta när en finanskris är på väg. Han berättar att riksbanken höjde reporäntan november 2008 till cirka 6,5 och sedan rasade det helt plötsligt ner. Fröding menar att riksbanken som följer detta varje sekund kunde inte ens förutse en sådan konjunkturedgång.

Personalens motivation påverkades mycket av våra kunder som trodde att det var fel på vår bank förklarar Fröding. Han menar att *"jag såg att mina medarbetare kämpa och slita och var helt oskyldiga till det som hade hänt men de fick ändå ta skit från kunderna"*. Enligt Fröding var personalen motiverade till sina uppgifter och arbetade som vanligt eftersom de hade möten varje dag med personalen och gick genom hur alla anställda skulle få kunderna att förstå situationen. Han menar att de var jätte motiverade, men de var frustrerade över att försvara banken. Vidare förklarar han att många kunder kunde ta upp bonussystemet för anställda och säga *"hur kan inte ni ge oss våra pengar, när ni själva tjänar enorma bonusar"*.

Enligt Fröding ser kopplingen mellan företagets mål, strategi och belöningssystem på så sätt att banken måste uppnå sina mål, men framförallt att det är lönsamt. Vidare menar han att om ingen uppnår lönsamhet i banken kommer ingen att få en belöning. Strategin beskriver han att de vill vara så lönsamma som möjligt, då målsättning för ett aktiebolag är att få bra avkastning på insatta kapitalet. Han menar att strategierna och målen måste vara uppfyllda för att åstadkomma en belöning eller rörlig lön.

5 Analys

I detta kapitel analyseras den insamlade empirin och materialet kopplas samman med det teoretiska avsnittet. Kapitlet kommer att vara uppdelad i fyra underrubriker där författarna analyserar studiens frågeställning.

5.1 Belöningsystemets funktioner och syfte

Enligt Östin använder Länsförsäkringar olika typer av belöningsystem för att motivera personal. Bonussystem är något som gäller för hela företaget samt provisionssystem som endast berör säljarna i företaget. Även Kalmar bilcentrum AB använder sig av liknande belöningsystem menar Fröding. Swedbanks kontors enhet använder sig endast av bonussystem som incitament då de inte har provisionssystem. Goexcellent använder sig endast av provisionssystem som incitament eftersom de bara är försäljningsinriktade. Smith m.fl. (2002) menar att införandet av belöningsystem är av strategisk betydelse, och att med rätt belöningsystem kan företag styra mot sina mål och påverka den långsiktiga relationen mellan företaget och dess anställda. Vi anser att provisionssystemet lämpar sig bäst till försäljningsinriktade företag. Detta på grund av att en säljandelning direkt påverkar ett företags orderstock, då denna är beroende på antalet avslutade sälj. Provisionen blir följaktligen en motivationsfaktor som inte bör omfatta all personal i ett företag. Detta vill vi exemplifiera med att en anställd som sköter den löpande bokföring inte har samma inverkan på omsättningen i företaget som en säljare.

Enligt Östin är syftet med belöningsystem ett sätt att uppnå de totala företagsmålen samt uppfylla en funktion som driver personal att arbeta enligt både företagets och sin individuella budget. Det är i enlighet med Hume (1995) som menar att prestationer ska kopplas till organisationens uppsatta mål. Detta överensstämmer även med det Arvidsson (2005) skriver då belöningsystemet är ett sätt att styra mot verksamhetens mål och motivera önskvärt beteende. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att genom att organisationen utformar en målsättning för verksamheten kan anställda motiveras. Fröding menar att syftet med belöningsystem dessutom kan vara ett sätt att styra individer och företag i rätt riktning vilket kräver en extra insats för att nå målen, och att belöningsystemet ska utformas på rätt sätt. Detta förespråkas även av Arvidsson (2005) som menar att belöningsystem har strategisk betydelse ur företagets perspektiv och med

rätt belöningsystem kan företaget styra mot sina uppsatta mål. Vi anser att belöningsystem ska fungera som en morot för att öka prestationsnivån hos den anställda och vid utformningen av detta bör en aktsamhet visas. Enligt oss ska varje enskild anställd premieras, då han/hon har åstadkommit ett resultat som är i enlighet med ett väl avpassat företagsmål. Syftet är att hitta en balans mellan krav och uppnåelighet för att uppfylla kriteriet för prestationsbelöningen. Om belöningen tas förgiven, då förlorar belöningsystemet sin funktion.

Enligt Arvidsson (2005) är yttre belöningar sådant som på något sätt förmedlas av något annat än lön, bonus och vinstdelning. Detta är även identiskt med vad samtliga respondenter förespråkar och menar att i deras verksamheter tillämpas någon form av monetär belöning såsom lön, bonus och provision, det vill säga alla som arbetar i dessa företag får pengar för utfört arbete. Men dessa företag använder sig även av icke monetära belöningar utöver monetära medel. Bratton och Gold (2007) beskriver att ett belöningsystem består både av yttre och inre belöningar. Enligt Johansson och Eriksson är icke monetära belöningar betydligt effektivare i längden, däremot fungerar lön och provision jättebra på kortsikt.

Det som Fröding förklarar ligger i linje med vad Johansson och Eriksson menar och vidareförklarar att bra stämning i företaget uppskattas av medarbetarna och kunderna. Östin förespråkar att en klapp på axeln i många fall kan vara effektiv och uppskattat av medarbetaren, då denne får känslan av att ha utfört ett bra arbete. Enligt honom arbetar cheferna i Länsförsäkringar för att ständigt ge feedback till medarbetarna om deras utförda arbete. Arvidsson (2005) menar att inre belöningar uppstår hos individen själv när de får känslan av att ha lyckats utföra en uppgift. Detta styrks även av Johansson och Eriksson som anser att feedback och ett samtal med en medarbetare som har en dålig dag uppskattas mer än pengar. Feedback är en viktig faktor, vilket är en värdering av utförda prestationer i förhållande till de uppsatta målen i företaget (Armstrong, 2000). Fröding menar att en faktor som gör att en anställd väljer att stanna kvar hos dem i längden är företagets icke monetära belöningar, men att en anställd kan säga upp sin tjänst trots en hög lön om denne inte trivs.

5.2 Kopplingen mellan strategi, mål och belöningsystem

Under en konjunkturedgång kan företag tvingas att ändra på sina målsättningar och strategier i olika grad för att anpassa sig till marknadens efterfrågan. Men strategierna kan också vara oberoende av konjunkturläget olika företag emellan, vilket i vissa fall kan bero på

konkurrenskraften på marknaden och så vidare. I samtliga undersökta företag kan vi finna en koppling mellan företagets mål, strategi och belöningsystem. Bruzelius och Skärvad (2011) skriver att om organisationer ska uppnå sina mål krävs strategier, det vill säga genomtänkta tillvägagångssätt och handlingsmönster för att utnyttja organisationers resurser och kompetens. Även Svensson (2001) menar att sätta upp tydliga och konkreta mål kan leda till att resultat kan bedömas på ett enklare sätt. Fröding tar även upp en annan aspekt och menar att strategier kräver mycket arbetsenergi och att dessa måste stämma överens med företagets målsättning för att sedan kunna forma ett belöningsystem utifrån det. Östin menar att de hämtar sina belöningsparametrar ur företagets mål och strategier. Samtidigt som Skarpnord svarar som Fröding och Östin menar han dessutom att ju tydligare koppling man ser mellan företagets mål, strategi och belöningsystem ju fördelaktigt är det. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att det är viktigt att förmedla organisationens mål till anställda för att uppnå större engagemang och acceptans. Eriksson och Johansson menar att det inte finns en direkt koppling mellan mål och strategi men att belöningsystem indirekt kopplas till dessa två begrepp. De förklarar att deras mål och strategi är att sälja så mycket som möjligt och belöningsystemet kan kopplas till företagets mål och strategi då de måste betala provisioner för varje sälj, vilket tyder på att de är lönsamma. Genom att organisationen utformar en målsättning kan anställda motiveras ifall målsättningen upplevs realistisk och utmanande. Det menar även Fröding som förklarar att om ingen i företaget uppnår lönsamhet, kommer ingen att få utdelas någon form av bonus. Enligt Östin finns det en risk under konjunkturedgång och hård konkurrens att företagets mål och strategi inte stämmer överens med utformade belöningsystemet. Dessa situationer påverkar omsättningen och försäljningen markant och resulterar i att dessa tre begrepp tar större avstånd från varandra.

5.3 Konjunktorens påverkan på anställdas motivation

En konjunkturedgång innebär i många fall svåra omständigheter för företag och kräver omedelbar agerande av företag för att fortleva. Enligt våra respondenter har konjunkturedgången inneburit provisoriska åtgärder för att motivera personalen ytterligare under den rådande situationen. Detta stämmer överens med det Boyle (2009-04-24) skriver att vissa chefer anser att anställdas mindre motivation till arbetet är tillfällig och inte ett stort problem. En utmaning för företag är inte bara att få personal att stanna, det är lika

viktigt att personal med hög kompetens motiveras av företagen, så att de kan höja sina prestationer.

Östin menar att motivation hos de anställda kan försämrans under konjunkturnedgångar, eftersom anställda inte har samma förutsättningar för att uppnå sina budgetmål som planerat. Skarpnord svarar i linje med Östin och menar att om det inte finns kunder i hallen, vilket förekommer under en konjunkturnedgång, kan det vara väldigt tröstlöst och frustrerande att vara säljare. Fröding delar uppfattning med övriga respondenter och menar dessutom att motivationen hos de anställda försämrades enormt eftersom de fick kämpa hårt för att stå emot kundernas klagande. Zetterquist m.fl, (2006) skriver att för att människor ska vara motiverade, känna arbetstillfredsställelse och därmed bidra till ökad effektivitet behövs ett klimat i organisationen där arbetsuppgifterna och resultaten står i centrum för intresset. Svensson och Wilhelmsson (1988) förklarar att det som skapar missnöje hos den anställde fyller inte någon funktion som en motivationsfaktor. Dock menar Eriksson och Johansson ganska överraskande att konjunkturnedgången inte har påverkat Goexcellent och därigenom har företaget inte märkt att medarbetarnas motivation och prestation har påverkats negativt. Resterande respondenter är ense om att en konjunkturnedgång kan påverka personalens motivationsnivå negativt, om företaget som helhet påverkas av krisen, då personalen inte är fullt sysselsatta. Våra respondenter förespråkar att det är anställdas arbetsuppgifter i första hand som avgör i vilken grad de är tillfredsställda på sina arbetsplatser. Medan deras vantrivsel förknippas med hur de behandlas samt arbetsmiljön i helhet, vilket är i linje med Svensson och Wilhelmsson (1988). Detta kan även förknippas med Maslows motivationsteori att människan har tendens att söka gemenskap och trygghet samt känslan av att vara eftertraktad och delaktig på arbetsplatsen (Bakka m.fl, 2006).

De berörda företagen har använt sig av olika metoder för att behålla personalens motivation, då det inte har varit aktuellt att friställa folk. Fröding menar att en av motivationsfaktorerna för de anställda var att ha regelbundna möten dagligen istället för att ha möten varje fredag för att informera personalen och ständigt uppmuntra dem för att inte påverkas av kundernas klagomål. Enligt Bruzelius och Skärvad (2011) kan ett sätt att lösa problem i ett företag vara att använda sig av möten och ge anställda den feedback de är i behov av.

Skarpnord anser att det är avgörande hur man motiverar personalen under kriser och menar att om deras företag skulle drabbas hårdare av en konjunkturedgång kunde eventuella åtgärder vara att höja medarbetarnas provision samt möjliggöra andra arbetsuppgifter i form av uppsökande av kunder genom samtal och annonser. Hume (1995) skriver att genom att uppmuntra individer och team i rätt riktning kan prestationer öka. Johansson och Eriksson har motiverat sin personal som vanligt eftersom de inte har påverkats. Östin menar att eftersom deras säljare är "tvåbenta" fick vissa säljare under konjunkturedgången inrikta sig på liv- och pensionsförsäkringar, då dessa produkter inte påverkades.

5.4 påverkning/anpassning av belöningsystem under kris

Enligt den empiriska data som vi har samlat in har alla våra företag påverkats mer eller mindre av den senaste konjunkturedgången. Även om Swedbanks lönsamhet inte påverkades i så hög grad, enligt Fröding, så påverkades företaget enormt av konjunkturedgången 2008. Han menar också att hela samhället påverkas när det inte finns likviditet hos företag och privatpersoner. Stiglitz (2011) förklarar att det som händer i en kris är att förtroendet och tilliten sönderfaller och samhällets institutionella strukturer försvagas när banker går i konkurs eller närmar sig konkurs. Marknadens ekonomi skapar oordning som gör att människor i allmänhet blir försiktiga med sina pengar. Businessweek.com som skriver att under konjunkturedgångar förekommer många personalnedskärningar och vissa företag ändrar sina budgetar för att överleva på marknaden för att företaget befinner sig i kritiskt läge. Det överensstämmer inte med vad Johansson och Eriksson har upplevt under den senaste krisen, då de menar att lönsamheten i verksamheten tvärtom har ökat och i företaget råder fullsysselsättning. Vi delar samma åsikt som businessweek.com och Stiglitz (2011) och är skeptiska till Johansson och Erikssons resonemang, vilket inte låter troligt i enlighet med den kunskap vi har anskaffat oss under denna studie. Dels från våra teorikällor men även från våra övriga respondenter som menar att sysselsättningsgraden påverkas negativt under en konjunkturedgång. Östin hävdar att Länsförsäkringar har indirekt påverkats av finanskrisen, eftersom försäljarna hamnar i en svår situation som gör att de inte kan åstadkomma många försäljningar. Detta styrks även av Eriksson och Johansson som menar att det blir tuffare för säljarna att sälja under en lågkonjunktur. Skarpnord menar att företaget påverkades under krisen, då försäljningen sjönk med hela 15 % på grund av en minskad efterfrågan. vsinclair.counselling.co.uk skriver att konjunkturedgången lämnar

tydliga spår i form av otrygghet, stoppade kampanjer, minskad försäljning och nedflyttningar, vilket påverkar anställdas motivation.

De undersökta företagen har drabbats av krisen på olika sätt och i olika grader, vilket gör att deras belöningsystem har påverkats i den utsträckning som har varit aktuell för respektive företag. Två av våra respondenter (Länsförsäkringar och Goexcellent) hävdar dessutom att belöningsystem i deras verksamheter inte alls har påverkats. Fröding menar att belöningsystemet i Swedbank har påverkats av konjunkturedgången och har fått en ny skepnad och anpassning med hjälp av finansinspektionens rekommendationer. Finansinspektionens riktlinjer omfattade en ändring från ett basbelopp på cirka 60 000 kr/år till 0,75 % av en månadslön per år. Enligt Skarpnord kan förändring av belöningsystem vara väldigt tidskrävande men deras belöningsystem kan anpassas kortsiktigt för att lägga större fokus på till exempel begagnade bilar under konjunkturedgångar för att minska lagret. Bruzelius och Skärvad (2011) menar att om organisationer ska uppnå sina mål och strategier krävs det att företaget utnyttjar sina resurser och kompetens på rätt sätt.

6 Slutdiskussion

I detta kapitel presenteras studiens resultat för att besvara vår frågeformulering och syftet samt presentation av våra egna uppfattningar och tankar.

Syftet med denna uppsats var att analysera hur företag anpassar sitt belöningsystem för att motivera sina anställda under konjunkturedgångar. Efter att ha analyserat i föregående kapitel hur belöningsystem i praktiken förhåller sig med tidigare teorier har vi kommit fram till följande diskussion enligt nedan.

Frågeformulering är enligt följande:

Hur anpassar företagen sitt belöningsystem för att skapa motivation hos anställda vid konjunkturedgångar?

Efter att ha analyserat företagen kan vi konstatera att samtliga företag använder sig av olika belöningsystem som incitament för de anställda. Det finns tydliga spår på att företagen använder belöningsystem med huvudsakligt syfte för att uppnå sina uppsatta mål och åstadkomma bättre lönsamhet. Det vi också kan konstatera är att företagen väljer sitt belöningsystem av strategiska ändamål samt påverka relationen mellan företagen och medarbetarna. Vi kan även se att våra respondenter lägger stor tyngd på icke monetära belöningar för att ge anställda en inre belöning. Detta anser vi är ett bra sätt för att motivera personal, eftersom vi tolkar monetära belöningar som en självklarhet vilket är avtalat mellan arbetsgivare och arbetstagare.

Samtliga av våra respondenter är ense och ser en klar koppling mellan företagets mål, strategi och belöningsystem. Dock ser inte Goexcellent en direkt koppling mellan dessa begrepp eftersom de menar att företaget sätter mål och strategier i första hand men att belöningsystem i andra hand kopplas an. Vi anser att mål och strategi ligger till grund för företagets belöningsystem, då företagen använder sig av belöningsystem för att uppnå sina mål och strategier vilket i senare skedde resulterar i lönsamhet.

Konjunkturedgången för med sig många konsekvenser i samhället och gör att olika företag och organisationer påverkas av situationen på olika sätt beroende på vilken bransch dessa befinner sig i. Enligt studien kan vi se hur de undersökta företagen påverkats av

konjunktturnedgången. Dock har endast två av dessa företag behövt anpassa sitt belöningsystem på grund av konjunktturnedgången, och dessa är Kalmar Bilcentrum AB och Swedbank. Kalmar Bilcentrum AB har påverkats i högre grad, då företaget anpassade sin övergripande strategi för att belöna personal. Swedbank påverkades i störst omfattning enligt vår studie, vilket gjorde att deras belöningsystem fick ett nytt inslag och skepnad. Länsförsäkringar och Goexcellent har inte vidtagit några åtgärder för att anpassa sitt belöningsystem under konjunktturnedgången eftersom företagen inte påverkades i samma utsträckning som ovan nämnda företag.

Vi anser att företagens positionering på marknaden har en central roll för hur stor risk företagen löper att drabbas negativt av konjunktturnedgångar. Exempelvis drabbas banker i större omfattning i jämförelse med försäkringsbolag av en konjunktturnedgång eftersom likvidamedel brister och människor väljer att konsumera i mindre grad. Enligt vår tolkning kan vi även dra slutsatsen att vissa produkter är av stor betydelse för både företag och privatpersoner, vilket gör att människor väljer att använda sig av dessa produkter oavsett konjunkturläge, då exempelvis företag inte väljer att avsluta sina försäkringar hos Länsförsäkringar. Gällande bilmarknaden kan vi förstå att människor inte väljer att köpa en ny bil under en ekonomisk kris med tanke på utgifter som en bil för med sig i form av underhåll.

Vår studie visar att tre av fyra företag som har studerats blivit berörda av konjunktturnedgången gällande personalens motivationsnivå. Goexcellent är det enda företag som inte har berörts av krisen och personalen motiveras i enlighet med tidigare metoder. I Swedbank ser vi att kundernas ständiga klagomål påverkade personalens motivation enormt. Kunderna ansåg att felet var baserat på bankens misskötsamhet, eftersom personalen var ansiktet utåt för banken fick de stå till svars för kunderna och motta all kritik. Även i Kalmar Bilcentrum AB påverkades motivation hos personalen under konjunktturnedgången, eftersom företagets intäkter minskade med cirka 15 %.

Vi kan därmed dra slutsatsen att personalens motivation inte är alltid baserad på monetära medel. Här ser vi tydligt att anställdas motivation i dessa två olika företag inte var av samma karaktär, då i Swedbank handlade motivationsbristen på icke monetära medel eftersom kunderna antog att bankpersonalen fick alltför höga bonusutdelningar och kundernas

antagande om bankens fel investeringsplaner i andra länder fick personalen i Swedbank ständiga klagomål om hur misskötsamma Swedbank har varit, vilket i själva verket berodde på världskonjunkturen, då personalen på en bank inte kan påverka en konjunkturedgång. Medan i Kalmar Bilcentrum grundade det sig snarare på monetära skäl eftersom säljarna blev stillastående och inte kunde komma upp till provision, minskade arbetsmotivationen. Här kan vi även dra en parallell med Länsförsäkringar som också har blivit drabbade på likartat sätt som Kalmar Bilcentrum AB.

Avslutningsvis drar vi slutsatsen att företag mer eller mindre blir påverkade av konjunkturedgångar i olika grader. Vi anser att företag måste anpassa sina belöningsystem i enlighet med den rådande situationen som företag befinner sig i. Att motivationen under konjunkturedgångar kan minska hos säljarna/personal anser vi är en självklarhet då säljarna i företagen är beroende av sina löner och speciellt prestationsbaserade löner. När en anställd i ett företag inte uppnår sina personliga mål kan det leda till att företagets mål inte heller uppnås, detta tror vi kommer att resultera med att den anställde känner sig omotiverad till arbetet dels för att denne inte tjänar hela sin lön men även att den anställde inte får känslan av att ha lyckats åstadkomma en god arbetsinsats. Vi tycker att personalen i ett företag är den viktigaste resursen och det är viktigt att värdesätta de samt att de ska belönas för sina prestationer, för att både nå såväl personliga och även företagsmässiga framgångar.

6.1 Rekommendationer

Vi skulle vilja rekommendera våra företag att använda sig av bonusar, där det sker en förhandling mellan företagen och anställda. Avtalet ska handla om bonusutdelning till anställda om krisen hanteras på ett framgångsrikt sätt. Vi tycker att detta bonussystem kan vara effektivt eftersom utdelning av bonus sker endast när företaget har uppnått de uppsatta målen under finanskrisen.

Vi tycker att detta bonussystem skulle fungera som en bra motivationsfaktor för att öka motivationen hos anställda. Denna bonus utdelning sker endast då företagets uppsatta mål uppnås.

Vi skulle även vilja rekommendera Swedbanks tillvägagångssätt till resterande av våra företag, där cheferna hade företagsmöte dagligen och samtalande med anställda om

företagets situation och gav ständig feedback. Vi anser detta är ett effektivt sätt att motivera anställda eftersom de vet vad som försiggår i företaget och dess omgivning.

6.2 Förslag för fortsatt forskning

Vårt förslag till vidare forskning är att man gör en kvantitativ forskning för att ta reda på hur många av företagen som anpassar sitt belöningssystem till konjunkturedgångar.

Vårt förslag skulle även vara att undersöka ämnet ur anställdas perspektiv eller göra en fallstudie och hitta samband om hur det upplevs från två olika perspektiv.

Vi föredrar även en vidare forskning vad gäller förändringsprocessen gällande anpassning av belöningssystem under konjunkturedgångar.

7 Källförteckning

Böcker

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

Armstrong, Michael (2000). *Performance management: key strategies and practical guidelines*. 2. ed. London: Kogan Page

Aronsson, Gunnar (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: individ och organisation i samspel*. Stockholm: Natur & Kultur

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

Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil (2006). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. 5., rev. och aktualiserade uppl. Malmö: Liber

Bratton, J, & Gold, J. (2007). *Human Resource management - theory and practice*. Hampshire: Palgrave MacMillen

Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2011). *Integrerad organisationslära*. 10., [rev. och aktualiserade] uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Bryman, Alan (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (2011). *Att utreda forska och rapportera*. 9. uppl. Malmö: Liber

Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2006). *Organisation och organisering*. 2., [utök.] uppl. Malmö: Liber

Gellerman, Saul W. (1995). *Att motivera till ökad insats: allt du behöver veta om motivation och hur du kan bli duktig på att motivera dig själv och andra till att göra ett bättre arbete*. Malmö: Richter

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1991). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Hume, David A. (1995). *Reward Management-employee performance, motivation and pay*. Oxford UK: Blackwell Publishers Ltd & Cambridge Massachusetts: Blackwell Publishers Inc.

Hällstén, Freddy & Tengblad, Stefan (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. 2., [rev. uppl.] Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Olsson, Henny & Sörensen, Stefan (2011). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. 3. uppl. Stockholm: Liber

Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Samuelsson, Lars & Olve, Nils-Göran. *Controllerhandboken*. 9., [rev.] uppl. (2008). Malmö: Liber

Smitt, Raoul (2002). *Belöningsystem: nyckeln till framgång*. 1. uppl. Stockholm: Norstedts juridik

Stiglitz, Joseph E. (2011). *Fritt fall: de fria marknaderna och världsekonomin i kris*. Stockholm: Leopard

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

Svensson, Arne & Wilhelmson, Lasse (1988). *Belöningsystem*. 1. uppl. Solna: SIPU

Trost, Jan (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Internet

http://www.businessweek.com/managing/special_reports/20090424managing_talent_in_a_recession.htm - Matthew Boyle - [2009-04-24]

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Ordlista/?Letter=B> – Ekonomisk ordlista [ej datum]

<http://www.vsinclair.counselling.co.uk/articles-motivation.html> - Vicky Sinclair [ej datum]

<http://www.svemin.se/arbetsgivarfragor/lonebildning/61625c70-9d52-4690-99ba-eb2abd89e720>

(<http://tunstallbloggen.blogspot.se>) – Maslows behovstrappa

8 Bilagor

8.1 Frågor till respondenter

1. Beskriv lite kort om dig själv och dina arbetsuppgifter? Vilka erfarenheter har du av belöningsystem?
2. Använder ni er av någon slags belöningsystem? Isåfall vilket?
3. Hur är ert belöningsystem utformat? Vem har utvecklat det?
4. Vad är syftet med ert belöningsystem?
5. Varför har ni valt just detta belöningsystem?
6. Vad finns det för fördelar och nackdelar med ert belöningsystem?
7. Använder ni er av icke monetära belöningar? Isåfall vilka?
8. Använder ni er av tävlingar för att motivera personalen? Vilka?
9. Förekommer det bestraffningar i ert företag? Hur/vilka
10. Har finanskrisen påverkat ert belöningsystem? Isåfall på vilket sätt?
11. Har ni ändrat på ert belöningsystem/ Vilket sätt/varför gjorde ni det?
12. Hur lägger ni märke till konjunkturedgången?
13. Vad och vilka konsekvenser kan en konjunkturedgång ge för avtryck på er verksamhet?
14. Hur skyddar ni er mot konjunkturedgångar?
15. Hur motiverade ni de anställda under senaste krisen?
16. Hur ser kopplingen ut mellan företagets mål, strategi och belöningsystemet?



Linnéuniversitet – kvalitet och kompetens i fokus

Den 1 januari 2010 gick Växjö universitet och Högskolan i Kalmar samman och bildade Linnéuniversitetet. Linnéuniversitetet är resultatet av en vilja att öka kvalitet, attraktionskraft och utvecklingspotential för utbildning och forskning, och spela en framträdande roll i samverkan med det omgivande samhället. Linnéuniversitetet erbjuder en attraktiv kunskapsmiljö med hög kvalitet och konkurrenskraftig kompetens.

Linnéuniversitetet är ett modernt internationellt universitet som betonar nyfikenhet, nytänkande och nyttiggörande. För oss är närhet till studenterna, världen och framtiden i fokus.

Lnu.se

Linnéuniversitetet

391 82 Kalmar/351 95 Växjö

Telefon 0772-28 80 00