



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Belöningsystem och dess inverkan på motivation och målkongruens

- En kvalitativ fallstudie på Tele2 i Kista, Stockholm

Incentive pay-systems and its impact on motivation and goal congruence

- A case study at Tele2 in Kista, Stockholm

Oscar Englund, Markus Jonsson & Tomas Sundblom

Belöningsystem och dess inverkan på motivation och målkongruens

- En kvalitativ fallstudie på Tele2 i Kista, Stockholm

Incentive pay-systems and its impact on motivation and goal congruence
- A case study at Tele2 in Kista, Stockholm

Oscar Englund, Markus Jonsson, Tomas Sundblom

Handledare: Johan Gaddefors, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Btr handledare: Annie Roos, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0783

Program/utbildning: Ekonomi – kandidatprogram

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2015

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 978

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: motivation, belöningsystem, provisionsbaserat belöningsystem, monetär belöning, icke-monetär belöning, målkongruens



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förord

Vi vill tacka vår handledare Johan Gaddefors på institutionen för ekonomi på Sveriges lantbruksuniversitet för den vägledning han gett oss under uppsatsens gång.

Vi vill även passa på att rikta ett stort tack till de medarbetare från Tele2 som ställt upp på personliga intervjuer. Ett stort tack till Tele2 och Christian Larsen, Magnus Sjölander, Andreas Peev, Binan Al-Attar, Mattias Lilja och Damir Dizdarevic.

Abstract

Drawing from previous research on incentive-pay systems, motivation and goal congruence, this study focuses on the relationship between these subjects in order to find a link between motivation and incentive-pay systems and its effect on goal congruence. The study is based on a qualitative case study with an inductive approach. Empirical data were collected from six semi-structured interviews at Tele2 business to business-unit in Kista, Stockholm. The specific delimitation makes the results shown in this study non generalizable.

The theoretical framework used for this study is based on theories of incentive pay-systems, motivation and goal congruence.

The result of this study show that incentive pay-system does not increase nor decrease the level of motivation in a long term perspective, but simply helps to maintain the current level of motivation. The incentive pay-system diminishes as personal development and increased responsibility becomes more of a crucial factor as the employee climbs the career ladder at Tele2.

Furthermore, by rewarding performance that contributes to the overall goals of the organization, in this case increased revenue, goal congruence is created between the employee and the organization. This means that the employee is encouraged to work towards the organizational goals in order to have the opportunity to reach their individual goals.

Sammanfattning

Företagens prestation styrs i hög grad av medarbetarnas prestation vilket innebär att motiverade och tillfredsställda medarbetare är grunden för ett välmående företag. Belöningsystem är ett verktyg företag kan använda sig av då de vill motivera sina medarbetare till att arbeta mot önskad målsättning. Tidigare studier inom området visar däremot att det finns delade meningar angående hur resultatbaserade belöningsystem påverkar motivationen hos medarbetare. Organisationens målsättning kan stå i konflikt med medarbetarnas individuella målsättningar om dessa mål inte överensstämmer med varandra. En konsekvens av att det uppstår konflikter mellan organisationens mål och medarbetarnas individuella målsättningar är att det kan leda till en lägre grad av målkongruens vilket då innebär att medarbetare och organisation arbetar i olika riktningar. Tidigare studier har fokuserat på belöningsystem och motivation, men det finns relativt få undersökningar som kopplar dessa teorier till målkongruens. Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för vilka effekter ett belöningsystem har på medarbetarnas och organisationens målkongruens.

Studien baseras på en kvalitativ fallstudie med induktiv ansats. Studien är avgränsad till att undersöka Tele2:s business to business-enhet i Kista, Stockholm. Den specifika avgränsningen gör att resultaten som visas i studien inte kan anses generaliserbara. Empiri för undersökningen har inhämtats från sex semistrukturerade intervjuer med chefer och medarbetare hos fallföretaget Tele2:s business to business-enhet i Kista, Stockholm. Urvalet var av icke-slumpmässig karaktär. Respondentgruppen bestod av både chefer och medarbetare för att få fler perspektiv på hur belöningsystem, motivation och målkongruens kan länkas samman.

Det teoretiska kapitlet är utformat med fyra ämnesområden där relevanta teorier presenterats inom respektive område. Det teoretiska ramverk som användes för studien baseras på teorier kring belöningsystem, motivation och målkongruens.

Efter att ha analyserat den insamlade empirin har författarna kommit fram till att belöningsystemet inte bidrar till att öka eller sänka graden av motivation på sikt, utan endast upprätthåller den nuvarande motivationsnivån. Det innebär att det aktuella belöningsystemet varken höjer eller sänker graden av motivation. I takt med att medarbetarna tar ett steg upp på karriärsstegen minskar betydelsen av det provisionsbaserade belöningsystemet. Faktorer som personlig utveckling och ansvar blir efterhand mer centrala faktorer än monetära belöningar i sin betydelse för motivationen. Genom att belöna prestationer som bidrar till organisationens övergripande mål, skapas målöverensstämmelse mellan medarbetare och organisation. Detta innebär i praktiken att medarbetarna måste arbeta mot företagets målsättningar för att ha möjlighet att nå sina individuella mål.

Förkortningar

Account Manager/AM - Ansvarig för försäljning och relationen med ett visst antal kunder

Business to business - Företagsinriktad affärsverksamhet såsom marknadsföring och försäljning av varor och tjänster till näringslivet

Icke-monetär belöning - Belöning som är direkt kopplad till själva arbetet

Monetär belöning - Avser belöning i form av pengar

Målkongruens - I vilken grad olika mål överensstämmer med varandra

Provisionsbaserad lön - Medarbetaren får en ersättning som betalas ut i förhållande till uppnådd försäljning eller uppnådda mål

Small and medium-sized enterprises/SME - Små och medelstora företag

Innehållsförteckning

Innehåll

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEM	2
1.3 SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR	3
1.4 AVGRÄNSNING	3
1.5 UPPSATSENS STRUKTUR	4
2. TEORI	5
2.1 UTFORMNING AV BELÖNINGSSYSTEM	5
2.2 MOTIVATION	5
2.3 MÅLKONGRUENS	8
2.3.1 Höga mål och motivation	9
2.4 ORGANISATIONSKULTUR	11
2.5 TEORETISK SYNTES	12
3. METOD	14
3.1 UNDERSÖKNINGENS PROCESS	14
3.2 LITTERATURGENOMGÅNG	14
3.3 KVALITATIV FALLSTUDIE	14
3.3.1 Studieobjekt	15
3.3.2 Urval	15
3.4 METODKRITIK	15
3.5 DATAINSAMLING	16
3.6 TROVÄRDIGHET	16
3.7 ETISK DISKUSSION	18
4. EMPIRI	19
4.1 BELÖNINGSSYSTEM	20
4.2 MOTIVATION	22
4.3 MÅLKONGRUENS	23
4.4 ORGANISATIONSKULTUR	25
5 DISKUSSION	27
5.1 BELÖNINGSSYSTEM & MOTIVATION	27
5.2 BELÖNINGSSYSTEM & MÅLKONGRUENS	29
6. SLUTSATSER	31
REFERENSER	33
BÖCKER OCH TIDSKRIFTER	33
INTERNET	36
PERSONLIGA MEDDELANDEN	36
BILAGOR	37
INTERVJUGUIDE	37

1. Inledning

Det första kapitlet i uppsatsen inleds med att presentera belöningssystem och anledningar till att företag använder sig av dem. Vi kommer även ge en kort beskrivning av Tele2 och det belöningssystem de använder sig av. Sedan följer en problemdiskussion, syfte och frågeställningar samt de avgränsningar vi valt att göra för studien.

1.1 Bakgrund

Företagens prestation styrs i hög grad av medarbetarnas prestation vilket innebär att motiverade och tillfredsställda medarbetare är av stor vikt (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Ett sätt att inspirera medarbetare till förbättrade prestationer är med hjälp av monetära belöningar som bonussystem och andra ekonomiska förmåner (Stajkovic & Luthans, 2001).

Belöningssystem används av företag av olika anledningar, med olika utformning och syftar till att motivera företagets medarbetare samt styra dem till att arbeta mot organisationens övergripande mål (Merchant & Van der Stede, 2012).

Att skapa en medvetenhet hos medarbetarna om företagets övergripande mål är enligt Merchant och Van der Stede (2012) viktigt då medarbetarnas prestationer kan försämrats om de inte är medvetna om vad organisationen vill att de ska prestera. Det kan uppstå konflikter mellan organisationens mål och medarbetarnas individuella målsättningar om parternas mål inte överensstämmer med varandra (Bakka *et al.*, 2006). Målkongruens handlar om hur olika mål mellan olika parter samspelar och överensstämmer med varandra (Deutsch, 1973; Johnson & Johnson, 1989; Chen & Tjosvold, 2005). En konsekvens av att det uppstår konflikter mellan organisationens mål och medarbetarnas individuella målsättningar är att det kan leda till en lägre grad av målkongruens.

Även om intentionen med ett belöningssystem är utformat med målet att höja en medarbetares motivation och prestation är det inte givet att medarbetarnas reaktion och utfall får önskad effekt (Madhani, 2009). Tidigare studier inom området visar även att det finns delade meningar angående hur belöningssystem påverkar motivationen hos medarbetare (Gerhart & Malkovich, 1990; Challagalla & Shervani, 1996). Forskare har hävdats att belöningssystem haft en negativ påverkan på medarbetare (Challagalla & Shervani, 1996), positiv påverkan (Banker *et al.*, 1996), måttlig påverkan (Lawler, 1991; Pfeffer, 1996) och obetydlig påverkan (Cravens *et al.*, 1993).

Belöningssystem har av telekomföretaget Tele2:s försäljningsavdelning använts under många år. Tele2 är Sveriges näst största operatör på såväl privat- som företagsmarknaden inom telekombranschen och är sedan 1996 noterat på Stockholmsbörsen (www, Tele2, 2015). I och med att Tele2:s försäljning riktar sig mot både privat- och företagsmarknaden är även försäljningen organiserad därefter.

Business to business försäljningen riktar sig mot företagsmarknaden och det är avdelningen för företagsförsäljning som är vårt studieobjekt i denna uppsats. I denna uppsats kommer författarna benämna avdelningen för företagsförsäljning som business to business-enhet. Tele2:s business to business-enhet använder sig av ett provisionsbaserat belöningssystem som

de kallar 70/170. Detta innebär en fast lön på 70 procent av en mållön som är 100 procent och sedan en rörlig del som kan uppnå 170 procent av mållönen (pers. med., Larsen, 2015). Provision är i de flesta fall en andel (procentsats) av den försäljning/fakturerings som medarbetaren uppnår (Lopez *et al.*, 2006).

1.2 Problem

Belöningsystem som huvudsakligen består av monetär belöning i form av provisionsbaserad lön är vanligt förekommande där medarbetaren förväntas prestera mer när denne kan påverka sin egen lön, jämfört med prestation vid fast lön (Lawler, 1991). Det finns dock en utmaning i att utforma ett enhetligt belöningsystem som syftar till att motivera en större grupp människor i lika hög grad, då människor har olika preferenser för vad de motiveras av i sitt arbete (Lopez *et al.*, 2006). Människors motivation påverkas olika av uppsatta målsättningar (Ryan & Deci, 2000). Ett belöningsystem som är anpassat till företagets uppsatta mål och som motiverar medarbetaren till att prestera utifrån dem, kan uppnå ett förbättrat resultat (Bonner & Sprinkle, 2002).

När företagets medarbetare arbetar utifrån, och motiveras av företagets övergripande målsättningar kan det resultera i högre grad av målkongruens mellan organisationen och medarbetarna (Merchant & Van der Stede, 2007). Det finns ett växande stöd inom forskningen för vikten av en stark målkongruens mellan chef och medarbetare (Vancouver & Schmitt, 1991; Vancouver, Millsap & Peters, 1994; Witt, 1998; Witt, Thomas & Hochwater, 2001). Tidigare forskning visar att målkongruens mellan medarbetare och ledning kan vara avgörande för arbetstillfredsställelse, organisatoriskt engagemang och avsikten att säga upp sig (Kristof-Brown & Stevens, 2001; Vancouver & Schmitt, 1991; Van Vianen, 2000). Studier har även indikerat att hög målkongruens kan bidra till positiva aspekter som lojalitet mot arbetsgivaren och välbefinnande hos medarbetare (Vancouver & Schmitt, 1991; Witt, 1998). Perfekt kongruens mellan individens mål och organisationens mål existerar däremot inte och en uppenbar förklaring till det är att individen vill ha så mycket kompensation som möjligt, medan det från organisationens sida finns en gräns för löner efter vilken lönerna skulle påverka vinst negativt (*ibid.*).

Det finns ingen entydig förklaring till hur monetära belöningsystem skulle kunna leda till ökad ansträngning bland medarbetare (*ibid.*). Samtidigt som monetära belöningsystem visat sig kunna leda till ökad effektivitet, högre måluppfyllelse och en högre grad av samhörighet bland medarbetare, visar andra studier på att belöningsystem inte fyller någon funktion alls (Locke, 2004). Ett belöningsystem med brister i sin utformning kan få negativa konsekvenser, till exempel att medarbetarna arbetar i en annan riktning än vad som är önskvärt från organisationens sida (Merchant & Van der Stede, 2007). Vidare lyfter Merchant och Van der Stede (2007) fram ett antal kriterier som de menar gör ett belöningsystem framgångsrikt. Till exempel att belöningsystemet ska ha stark påverkan, vara långsiktigt, kostnadseffektivt med mera.

Författarna menar dock att många belöningsystem misslyckas med att uppfylla minst ett av kriterierna som gör ett belöningsystem framgångsrikt (Merchant & Van der Stede, 2007). Överensstämmer inte medarbetarnas individuella mål med organisationens övergripande mål är risken stor att det resulterar i en lägre grad av målkongruens (*ibid.*). En låg grad av målkongruens riskerar att leda till oönskade konsekvenser för organisationen. En konsekvens är ett ökat missnöje som riktar sig mot hela organisationen vilket kan te sig mer dolt och indirekt än missnöje som riktas mot chef eller ledning (Mitchell & Ambrose, 2007). Att

eftersträva en överensstämmelse mellan individens och organisationens övergripande mål för att uppnå en högre grad av målkongruens är centralt för en framgångsrik organisation (Anthony & Govindarajan, 1998).

Det är ur detta avseende intressant att undersöka hur organisationens användande av belöningsystem bidrar till medarbetarnas och organisationens måluppfyllelse samt vilken betydelse belöningsystemet har på motivation hos medarbetaren. Tidigare studier har fokuserat på belöningsystem och motivation, men det finns relativt få undersökningar som kopplar dessa teorier till målkongruens. Denna studie kommer att undersöka sambandet mellan teorierna belöningsystem, motivation och målkongruens mer djupgående med förhoppningen att öka förståelsen för vilken betydelse belöningsystem har på motivation hos medarbetaren och dess betydelse på målkongruens.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för vilken betydelse ett belöningsystem har på arbetsmotivation samt dess betydelse på medarbetarnas och organisationens målkongruens.

- Hur påverkar det provisionsbaserade belöningsystemet medarbetarnas arbetsmotivation på Tele2:s business to business-enhet?
- Hur bidrar användandet av provisionsbaserade belöningsystem till styrningen mot Tele2:s övergripande mål?

1.4 Avgränsning

Denna studie är avgränsad till att undersöka Tele2 i Kista, Stockholm. Fokus för studien ligger inte på att undersöka hela Tele2 utan är avgränsad till Tele2:s business to business-enhet. Business to business-enheten arbetar med försäljning mot företag och levererar företagslösningar inom telekom till företag och verksamheter i alla storlekar. Empirin för studien har inhämtats från två chefer och fyra medarbetare på Tele2:s business to business-enhet.

Denna studie är därmed avgränsad till att både förklara medarbetarens perspektiv och chefernas perspektiv på målkongruens och belöningsystemets påverkan på motivation. Studien är som ett resultat av detta inte generaliserbar och kan inte appliceras på andra miljöer då den är utförd i en unik kontext. Om studien hade fokuserat på att undersöka hela Tele2:s säljorganisation hade det tidsmässigt inte varit möjligt att genomföra undersökningen inom ramarna för kursen.

1.5 Uppsatsens struktur

Kapitel ett börjar med en bakgrund där ämnesområdet presenteras. Detta följs av en introduktion av problemet för att väcka intresse hos läsaren, vilket sedan mynnar ut i uppsatsens syfte och de frågeställningar som ska besvaras. Kapitlet avslutas med att redogöra för de avgränsningar som författarna valt att göra. I det andra kapitlet presenteras den teori som ligger till grund för uppsatsen. Detta kapitel introducerar olika begrepp som är centrala för uppsatsen och läsarens förståelse av ämnesområdet. Kapitel tre presenterar den metod och metodval som gjorts för uppsatsen och hur dessa val kan påverka studiens utfall. Kapitel fyra redogör för den insamlade empirin, vilken delas i samma fyra områden som teoridelen: belöningsystem, motivation, målkongruens och organisationskultur. I kapitel fem diskuteras och analyseras den insamlade empirin med teorin. Avslutningsvis i kapitel sex presenteras de slutsatser som studien lett fram till. Se nedanstående, figur 1, för en schematisk bild över uppsatsens struktur.



Figur 1. Schematisk bild över arbetets struktur.

2. Teori

I detta kapitel beskrivs de teorier som används som grund för studien om belöningsystemets påverkan på motivationen hos medarbetare. Kapitlet kommer att presentera olika teorier inom belöningsystem, motivation och målkongruens. Dessa teorier kommer att ligga till grund för utformningen av intervjufrågor som ställs till utvalda personer på Tele2:s business to business-enhet.

2.1 Utformning av belöningsystem

För att en organisation ska utvecklas och nå framgång krävs tydliga mål och incitament som motiverar personalen att sträva efter utveckling och nya, högre målsättningar (www, SIQ, 2015). Belöningsystemets uppgift är att fungera som ett styrmedel för att uppnå dessa målsättningar och är utformat för att mäta och belöna medarbetarnas prestationer (Anthony & Govindarajan, 2007). Enligt Anthony och Govindarajan (2007) är det främst två typer av belöningsystem som tillämpas på arbetsplatserna idag. Dessa är det fasta belöningsystemet och det provisionsbaserade belöningsystemet. Det fasta belöningsystemet innebär att organisationen rekryterar personal som sedan får en fast lön varje månad oberoende av vilken arbetsprestation som personen har utfört (ibid.). Fördelen med denna typ av belöningsystem är enligt Anthony & Govindarajan (2007) att säljaren känner en trygghet i att alltid få samma inkomst oavsett prestation, vilket kan leda till ökad lojalitet till företaget (ibid.). En fast lön minskar även den interna konkurrensen bland medarbetarna och kan på så sätt öka samarbetsviljan inom organisationen (ibid.).

Ett provisionsbaserat belöningsystem innebär att säljaren får en inkomst som motsvarar dennes prestation under en given tidsperiod (Anthony & Govindarajan, 2007). Kompensationen är till största del kopplad till den utförda prestationen och kan således leda till både hög lön, men även låga lönenivåer om resultaten skulle vara dåliga (ibid.). Ett bra belöningsystem karaktäriseras av att det som belönas är mätbart och att det finns möjlighet till uppföljning (Merchant & Van der Stede, 2007). Lopez *et al.*, (2006) menar att belöningsystem är ett svårhanterligt verktyg då olika individer lockas av olika faktorer inom arbetet.

För att ett belöningsystem ska vara välfungerande krävs att medarbetarna känner att de kan kontrollera och klara av de prestationer som belönas. Enligt förväntansteorin måste medarbetarna även kunna se en tydlig koppling mellan dess prestationer samt den belöning som ges (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

2.2 Motivation

Det existerar omfattande forskning kring olika former av inre och yttre motivation. Detta har bidragit till en ökad förståelse för vad som skapar motivation (Ryan & Deci, 2000). De flesta motivationsteorier beskriver motivation som ett enhetligt fenomen, som varierar alltifrån en hög grad av motivation till en låg grad av motivation (ibid.). Ryan och Deci (2000) menar att människor inte bara har olika mängder, utan även olika former av motivation (ibid.). Exempel på olika typer av motivation kan vara att en student gör ett arbete på grund av nyfikenhet för

ämnet, eller att studenten motiveras av att få en lärares eller förälders godkännande (ibid.). I detta exempel kan graden av motivation vara densamma, men motivationen kommer från olika målsättningar (Ryan & Deci, 2000).

Titmuss (1970) påstår att monetära kompensationer tenderar att undergräva människors känsla att göra sin civila plikt (Frey & Oberholzer-Gee, 1997). Titmuss grundade sitt påstående på en studie som visar hur människors vilja att erbjuda en tjänst avtar när kompensation i form av pengar ges till de som erbjuder tjänsten (ibid.). Forskningen har utvecklats mycket sedan Titmuss (1970) men det finns många forskare som stödjer Titmuss påstående om att monetära belöningar undergräver den inre motivationen (ibid.). Inre motivation definieras som att utföra en aktivitet i syfte att tillfredsställa ett inneboende behov (Ryan & Deci, 2000). Drivkraften ligger i den inneboende viljan att göra något och påverkas inte av yttre faktorer som exempelvis lön eller påtryckningar från omgivningen (ibid.). Exempel på faktorer som leder till inre motivation är: individuell utveckling, uppskattning från kollegor och vänner samt arbetsuppgifter vilka är intressanta utifrån individens preferenser (ibid.). Redan från födseln motiveras människan av att utvecklas och få ökad kunskap. Det är en naturlig form av motivation vilka inte drivs av yttre faktorer (ibid.). De flesta aktiviteter som utförs av människor i dagens samhälle är egentligen inte motiverande i sig, utan utförs på grund av sociala krav och roller som kräver att individen tar ansvar och utför aktiviteter som inte är av eget intresse (Ryan & Deci, 2000). Yttre motivation är en kontrast till den inre motivationen vilket innebär att en individ genomför en aktivitet av en inneboende vilja och inte för instrumentellt värde (ibid.). En välkänd teori kring förståelsen för den yttre motivationen och vilka förutsättningar som krävs för att motivation skall uppstå är förväntansteorin.

Förväntansteorin bygger på antagandet att hög prestation uppstår när individer ser möjligheten att uppnå något önskvärt (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Teorin säger att människans motivation är en funktion av dennes preferenser och förväntningar om att en ansträngning ska leda till en prestation, som sedan ska generera en belöning. Förväntansteorin baseras på tre grundläggande element: förväntningar, instrumentalitet och valens (Vroom, 1964). Förväntningarna syftar till att beskriva individens förväntningar om att hans eller hennes ansträngning ska leda till önskad prestation. Om denna förväntan inte finns, kommer individen att sakna motivation för att utföra ansträngningen och prestationen uteblir. Det måste alltså finnas en förväntan om att prestationen går att uppnå för att en ansträngning ska ske.

Instrumentalitet förklarar förhållandet mellan prestation och belöning och beskriver individens tro om att en utförd prestation ska leda till belöning. Valens beskriver hur individen värderar belöningen. Valensen är positiv när individen önskar belöningen, negativ när belöningen är oönskad och neutral när individen är likgiltig till belöningen (Vroom, 1964). Förväntansteorin belyser vikten av att utforma belöningsystemet på ett sätt som gör det möjligt att uppnå belöningen. Samtidigt är det viktigt att veta vad medarbetarna har för preferenser gällande belöningar (ibid.). Detta innebär att belöningen måste anpassas till att bli uppnåelig, annars tappar belöningen allt värde och påverkar då inte heller motivationen hos säljaren.

Artikeln skriven av Bruno S. Frey och Felix Oberholzer-Gee (1997) fastställer att inre motivation minskar när prisincitament introduceras. Konsekvensen blir att prismekanismen blir mindre effektiv och kan till och med bli negativ vilket leder till att utbudet minskar genom en prisökning (Frey & Oberholzer-Gee, 1997). Människans beteende influeras av inre

och yttre motivation och i praktiken tenderar människor att följa den generella lagen om efterfrågan (ibid.).

Frederick Herzberg's arbetsmotivationsteori, mer känd som tvåfaktorsteorin bygger på ett perspektiv som är relaterat till arbetsförhållanden och faktorer vilka påverkar människors attityder till arbete (www, Pareonline, 2015). Herzberg hävdade att det finns två distinkta mänskliga behov i teorin. För det första finns det fysiologiska behov som kan uppfyllas med hjälp av pengar, som till exempel kan användas för att betala föda och boende vilka Herzberg benämner hygienfaktorer (Herzberg *et al.*, 1993). Sedan finns det psykologiska behov som att uppnå mål och att växa vilka benämns som motivationsfaktorer (ibid.).

Herzberg slog fast att faktorer som företagspolicy, relation till chef och medarbetare, arbetsförhållanden och lön är hygienfaktorer mer än motivatorer (Herzberg *et al.*, 1993). Enligt teorin uppstår missnöje vid avsaknad av hygienfaktorerna (ibid.). Men hygienfaktorers närvaro ökar varken motivation eller nöjdhet hos anställda. Motivationsfaktorer är sådana som ökar arbetstillfredsställelse där Herzberg särskilt fann fem faktorer som var avgörande. De fem faktorerna var: prestation, erkännande, själva arbetsuppgifterna, ansvar och utveckling (ibid.).

Herzberg hävdade att arbetstillfredsställelse krävs för inre motivation, och att det är en kontinuerlig ledningsprocess (Herzberg *et al.*, 1993). Enligt Herzberg bör jobbet innebära en tillräcklig utmaning för att utnyttja den anställdes fulla förmåga. Anställda som visar ökande förmåga bör ges ökande ansvarsnivåer (ibid.). Om ett jobb inte kan utformas för att använda en anställdes fulla förmåga, då bör företaget överväga att automatisera uppgiften eller ersätta den anställda med en som har en lägre potential. Om en person inte kan utnyttjas fullt ut, uppstår problem relaterade till motivation (ibid.).

Herzberg's tvåfaktorsteori har kritiserats av flera forskare sedan den ursprungligen publicerades 1959 (Basett-Jones & Lloyd, 2005). Kritikerna påstod att tvåfaktorsteorin är alldeles för simpel, då teorin inte tar hänsyn till det komplexa sambandet mellan motivation och tillfredsställelse (Basett-Jones & Lloyd, 2005). Opsahl och Dunnette (1966) fann påståendet att pengar och lön mer sannolikt skulle vara en hygienfaktor än en motivationsfaktor underligt. De menade att Herzberg förenklade pengar och löns roll som hygienfaktor för arbetsmotivation hos anställda. Ytterligare kritik riktades mot metoden för insamling av empiri och de frågor som ställdes till de intervjuade, vilket gjorde att resultaten inte kunde anses vara tillförlitliga bland vissa forskare (Basett-Jones & Lloyd, 2005). Författarna till denna studie, väljer trots kritiken mot tvåfaktorsteorin att inkludera den som en del i denna studie. Detta för att teorin är allmänt accepterad och har djup förankring inom motivationsforskningen. Författarna anser även att den hjälper att skapa en insikt och förhoppningsvis bidra till en bättre förståelse för vad som kan definieras som motivation.

Vissa forskare menar att det finns dolda kostnader för belöningar och att monetära belöningar kan minska graden av inre motivation. Det är en psykologisk process som ligger till grund för detta fenomen (Frey & Oberholzer-Gee, 1997). När en individ uppfattar ett externt ingripande som kontrollerande, försvinner den inre motivationen att genomföra en uppgift (ibid.). Detta kallar författarna för "crowding-out effect". Undersökningen gick ut på att se hur motivationen och viljan hos människor att bidra till samhället påverkas av monetära belöningar (ibid.). För att undersöka detta tillfrågades ett antal personer om de skulle vara villiga att lagra kärnavfall i sitt bostadsområde.

De började med att undersöka hur många som skulle vara villiga att lagra det farliga ämnet i sitt bostadsområde, utan att få någon monetär kompensation. På denna fråga svarade ungefär hälften av respondenterna att de var villiga att lagra ämnet i sitt bostadsområde (ibid.). När de sedan frågade samma antal människor samma fråga, men erbjöd samtidigt en monetär kompensation i form av pengar för att få lagra ämnet i deras bostadsområde svarade bara 24 procent av respondenterna ja (ibid.). Detta visar tydligt hur motivationen och viljan hos människor kan påverkas negativt av en monetär belöning jämfört med viljan att bidra till samhället. Undersökningen visade även att mängden pengar inte spelade någon roll då personerna som svarade nej till en monetär belöning för att förvara avfallet även svarade nej efter att ha blivit erbjudna en högre summa pengar (ibid.). För att säkerhetsställa att resultaten inte var slumpmässiga, utförde författarna en identisk studie, gjord på drygt tvåhundra intervjuer, i en annan del av landet. Denna undersökning genererade samma resultat som tidigare, vilket styrker teorin om ”crowding-out effect” (ibid.). Inom områden där den inre motivationen redan har trängts undan har belöningar större påverkan på motivationen än i områden där den inre motivationen infinner sig (ibid.).

Murayama *et al.*, (2010) utförde en studie som visade att personer som förväntar sig en belöning väljer att lägga mindre tid på att utföra aktiviteten om belöningen skulle tas bort medan personer som aldrig har haft någon typ av belöningsystem för utförd aktivitet, väljer att arbeta mer med uppgiften på grund av en egen vilja att utföra uppgiften. Murayama *et al.*, (2010) vill med detta visa att motivationen inte blir högre genom att använda belöningar, utan endast blir lägre om belöningen tas bort från en grupp som tidigare fått belöningar för sitt arbete. De påstår samtidigt att det inte finns någon självklar förklaring till varför detta sker (ibid.).

2.3 Målkongruens

Tidigare forskning visar att mål har en stark förmåga att agera motivationsverktyg för både grupper och individer (Locke & Latham, 1990). Det har även visat sig att grupper med utmanande mål kontinuerligt presterat bättre än grupper som haft enkla mål eller inga mål alls (Locke *et al.*, 1981; White *et al.*, 1977).

Enligt Locke (1968) är målsättning en kognitiv teori angående motivation, baserat på antagandet att människor har behov som kan ses som specifika mål eller resultat de hoppas uppnå. Mål har två huvudsakliga egenskaper, innehåll och intensitet (Locke & Latham, 1990). Innehållet handlar om målets kännetecken, till exempel svårighetsgraden av målet. Intensiteten handlar om processen mellan när målet är satt och när det uppnås (ibid.).

Inom organisationer har ledningen specifika mål de vill att organisationen ska uppnå (Merchant & Van der Stede, 2007). Medarbetarna i organisationen har dock oftast personliga mål som inte nödvändigtvis behöver överensstämma med organisationens mål. Några viktiga faktorer som påverkar denna överensstämmelse mellan ledning och medarbetare är organisationens kultur och klimat (Anthony & Govindarajan, 1998). Att försöka förändra en organisations klimat kan möta stort motstånd, vilket kan påverka svårigheten att fastställa nya mål (ibid.). Kommunikation och uppfattning är även något som kan påverka hur mål formas inom organisationer (ibid.). Detta är främst aktuellt i större organisationer där information kommuniceras ner i olika led från ledningen. Genom att människor uppfattar information på olika sätt kan denna information lätt misstolkas och målen som kommuniceras får i slutändan en annan betydelse än vad som egentligen var tänkt (Anthony & Govindarajan, 1998).

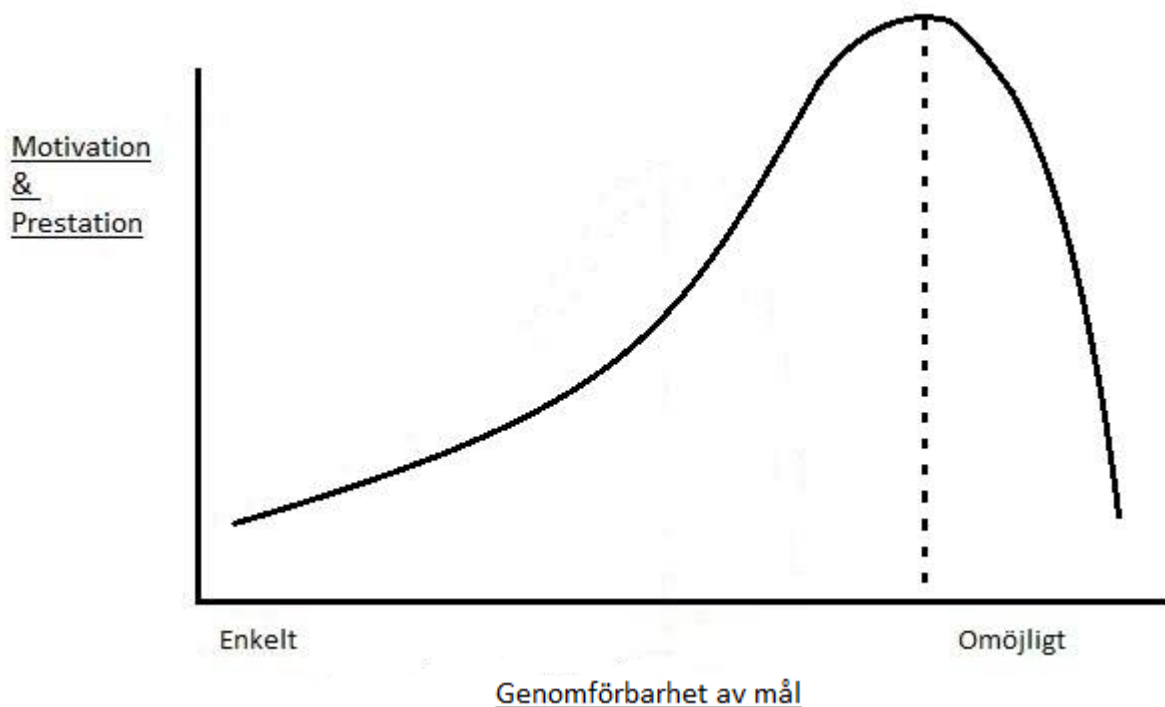
Målkongruens handlar om hur organisationens och medarbetarnas mål stämmer överens med varandra (Vancouver, Millsap & Peters, 1994). Om en högre grad av målkongruens kan uppnås mellan ledning och medarbetare skapar det bättre förutsättningar för medarbetare och organisationen att arbeta mot ett övergripande mål (Kristof-Brown & Stevens, 2001). Om det är en lägre grad av målkongruens inom organisationen finns risk att medarbetarna arbetar i en annan riktning än vad som är önskvärt från ledningens sida. Detta kan bero på att ledningens mål inte kommunicerats nedåt till lägre chefer och medarbetarna tillräckligt väl (Merchant & Van der Stede, 2007).

Merchant och Van der Stede (2007) menar att införandet av kontrollsystem kan öka målkongruensen inom organisationen. Kontrollsystemet syftar till att se över organisationens strategi, budget, interna processer och kultur. Författarna anser att detta har stor betydelse för skapandet av målkongruens. En viktig aspekt inom kontrollsystemet är att göra medarbetarna medvetna om organisationens mål och motivera dem till att uppfylla dessa (ibid.). Detta för att medarbetare och chefer ofta har en förmåga att fatta beslut utifrån sitt eget bästa utan att ha vad som är bäst för organisationen i åtanke. Merchant och Van der Stede (2007) menar därför att kontrollsystem kan hjälpa ledningen att guida medarbetarna i rätt riktning för att öka deras motivation och engagemang för att jobba mot organisationens mål. Medvetenhet om organisationens övergripande mål blir speciellt viktigt för de medarbetare som är omotiverade och inte bidrar med sin fulla kapacitet, då de troligtvis inte är medvetna om organisationens övergripande mål (ibid.).

Om medarbetarna upplever att de har kontroll över målen och får delta i processen när målen sätts kommer motivationen för att jobba mot organisationens mål att öka (ibid.). Genom att integrera medarbetarna i beslutsprocessen kring mål, skapa förståelse om dem och att de har en känsla av kontroll över dem skapar organisationen en internalisering av dessa mål (Merchant & Van der Stede, 2012).

2.3.1 Höga mål och motivation

Det är vanligt förekommande att företagsledare inte vet hur högt mål ska sättas för sina medarbetare. Detta kan vara speciellt svårt vid fallet av en ny organisation eller enhet inom ett företag. Merchant och Van der Stede (2007) menar att många företag sätter samma mål för planering som för mål i motivationssyfte. Jack Welch, en känd företagsledare från USA, som bland annat innehåft VD-posten vid företaget General Electric menar att chefer måste sätta höga prestationsmål (ibid.). Genom att sätta dessa höga mål driver det medarbetarna att arbeta ännu hårdare. Om de inte sätter höga mål kommer individerna i organisationen inte prestera de förväntade resultaten (ibid.).



Figur 2. (Merchant, 1998) Egen bearbetning

Forskning inom psykologi som fokuserat på området motivation visar att det finns en risk i att mål sätts för högt (Merchant & Van der Stede, 2007). Detta visas ovan i Figur två. När målen uppfattas som relativt enkla och genomförbara finns det inget samband mellan svårighetsgraden av målet och motivation (ibid.). I detta scenario är strävan och motivationen hos individen låg eftersom denne vet att den kommer uppnå målet utan någon större ansträngning eller ihärdighet (ibid.).

När svårighetsgraden för målet eskalerar och kurvan blir mer brant ökar motivationen hos individen. Denna ökning fortsätter att eskalera till den punkt då individen känner att den uppnått sin maximala kapacitet för att genomföra målet i fråga (Locke, 1990). Efter att målen blivit för svåra att uppnå, där grafen nått maxpunkt, slutar sambandet att existera (Merchant & Van der Stede, 2007).

Vid alltför komplexa uppgifter känner de flesta människor inte längre sig uppmuntrade att fortsätta, vilket leder till att de förlorar sitt engagemang och anstränger sig mindre för att uppnå målet (ibid.).

Motivationen är enligt Merchant & Van der Stede (2007) som högst när målen är satta på en mellansvår grad, se streckade linjen. Vid denna punkt kan målen ses som utmanande men genomförbara. Var den optimala punkten för motivation i "Figur 2" finns beror på olika faktorer. Punkten kan variera efter hur mogen, erfaren eller självsäker personen är. Flera författare menar att punkten för optimal motivation är när målen har hög svårighetsgrad att utföra. Detta kan vara när människor känner att de har mindre än 50 procent chans att uppnå målet (Otley, 1987; Dunbar, 1971).

2.4 Organisationskultur

Det existerar flera olika definitioner om vad organisationskultur är och hur det definieras (Hatch & Cunliffe, 2013). En amerikansk psykolog vid namn Edgar Schein (1985) definierar organisationskultur som ett mönster av delade antaganden som en grupp har uppfunnit, upptäckt eller utvecklat genom att hantera problem med extern anpassning och intern integration. Dessa antaganden har ansetts fungera tillräckligt bra för att anses giltiga och därför passerats vidare till nya gruppmedlemmar som det korrekta sättet att tänka, uppfatta och känna i förhållande till dessa problem (Schein, 1985).

Utöver Schein's definition syftar de flesta definitioner av organisationskultur till något som människor inom olika grupper delar (Hatch & Cunliffe, 2013). Det kan till exempel vara delad kunskap, värderingar, tro eller antaganden (ibid.). Människorna inom gruppen som delar någon eller flera av dessa faktorer uttrycker dem på olika sätt genom symboler och artefakter (ibid.). Genom interaktionen mellan människor i gruppen skapas en kultur och även en kollektiv identitet (ibid.).

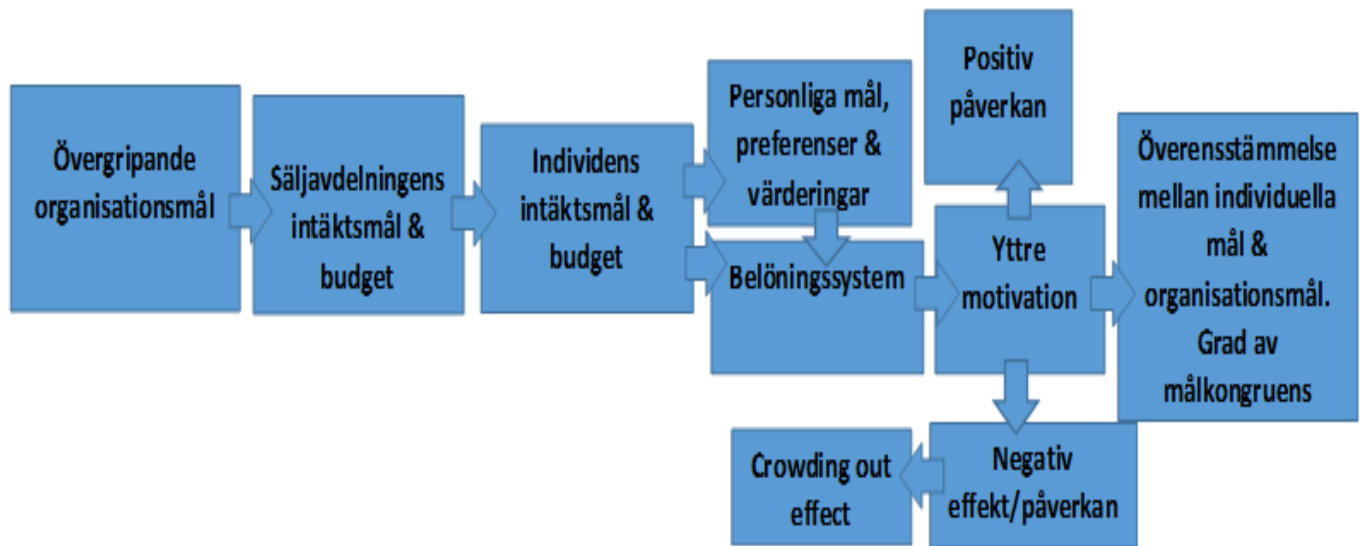
Inom organisationer finns det oftast inte bara en kultur, utan det existerar även subkulturer (Hatch & Cunliffe, 2013). Subkulturer bildas när en grupp människor inom organisationen har likheter och bekantskaper. Likheterna kan vara till exempel delade identiteter som kön, jobbposition, etnicitet med mera (ibid.). Bekantskap skapas genom att medarbetarna inom en organisation regelbundet interagerar och kommunicerar med varandra. Bekantskapen kan exempelvis bildas inom ett kontor eller avdelning, vid kopianter eller en kaffemaskin (ibid.).

Subkulturer kan skapas på olika nivåer, där ledningen sätter den dominerande subkulturen inom organisationen (Siehl & Martin, 1984). De andra kulturernas relation till ledningens kultur kan variera inom organisationen. En del kulturer kan stötta ledningen och på så sätt förstärka ledningens dominerande kultur. Andra kan utmana den rådande dominanta kulturen genom att motsätta sig ledningens värderingar och normer (ibid.).

Subkulturer inom organisationer kan vara både positivt eller negativt. En stark kultur identifieras av en hög grad av enighet och intensitet (Hatch & Cunliffe, 2013). Ett problem med starka kulturer är att de har möjlighet att distansera sig från den övergripande kulturen inom organisationer genom att endast se till sitt eget. Detta kan leda till bristfällig kommunikation och koordination inom organisationen. Dessa starka kulturer kallas "silos", på grund av att de avsiktligt försöker vara oberoende från andra kulturer (Chatman & Cha, 2003).

2.5 Teoretisk syntes

Följande teorier kommer att användas för att skapa ett teoretiskt ramverk för undersökningen.



Figur 3. Sambandet mellan organisationens mål, medarbetarnas individuella mål och preferenser, belöningsystem, motivation och påverkan på målkongruens.

Figuren ovan visar hur övergripande organisationsmål översätts och kommuniceras ut till de olika enheterna i organisationen. Till säljvdelningen översätts övergripande organisationsmål i främst intäktsmål för organisationen där respektive säljvdelning får ett tilldelat försäljningsmål. Säljvdelningens intäktsmål fördelas sedan ut på respektive säljchef som kommunicerar det vidare till sina medarbetare. Respektive medarbetare får då ett tilldelat intäktsmål över räkenskapsåret som har delmål månads och/eller kvartalsvis. I slutet av organisationens räkenskapsår ska det resultera i att medarbetaren ska ha uppnått det tilldelade försäljningsmålet.

Belöningsystemet utformas främst utifrån organisationens intäktsmål. Fördelningen mellan rörlig lön respektive fast lön i det provisionsbaserade belöningsystemet är i sin tur baserat på den försäljningskultur organisationen vill skapa eller bibehålla.

Medarbetarens preferenser, personliga mål och värderingar utgör grunden för hur ett belöningsystem mottas av medarbetaren. Det finns olika faktorer som spelar in på om belöningsystemet har önskvärd effekt eller inte ur organisationens perspektiv.

Ett provisionsbaserat belöningsystem har större sannolikhet att ha en positiv effekt på medarbetarnas motivation om en eller fler av följande faktorer uppfylls: medarbetaren har en positiv inställning till en större del rörlig lön i förhållande till fast lön, drivs av monetära belöningar och anser att personliga intäktsmålet är uppnåeligt.

Ett provisionsbaserat belöningsystem har däremot sannolikt en lägre effekt på motivation om någon av följande faktorer råder: medarbetaren är mer positivt inställd till en större del fast lön i förhållande till rörlig lön, drivs mer av personlig utveckling än monetära belöningar samt anser att det personliga intäktsmålet inte är uppnåeligt. Tidigare forskning visar att graden av

motivation kan sjunka när människor introduceras till monetära belöningar. Enligt teorin om "Crowding out effect" bidrar monetära belöningar i form av pengar till att undergräva den inneboende viljan att utföra en prestation (Frey & Oberholzer-Gee, 1997). Detta leder till lägre motivation hos medarbetarna som i sin tur kan påverka graden av målkongruens.

Organisationens övergripande mål och individens mål ska ha en överensstämmelse för att uppnå målkongruens. Perfekt målkongruens existerar inte men en högre grad av målkongruens är eftersträvansvärt från organisationens sida (Anthony & Govindarajan, 1998). Det finns flera faktorer än ett belöningsystem som avgör graden av målkongruens i en organisation och exempel på det är interna faktorer som organisationskultur och ledarskapsstil (ibid.). Men avgränsat till organisationens försäljning är belöningsystemet ett alternativt styrmedel för att styra medarbetaren mot organisationens övergripande mål. Organisationens övergripande mål innefattar ofta mer än ett intäkts- eller tillväxtmål. Mot bakgrund av detta finns det en svårighet för organisationen att utvärdera eller vara medveten om exakt vilken grad av målkongruens som existerar baserat på resultaten från intäkterna vilket belöningsystem syftar till att arbeta mot.

Belöningsystemet kan trots det utformas utifrån faktorer organisationen anser viktigt utöver intäktsmål, givet att belöningsystemet kan ha en påverkan på den faktorn. Exempel på det kan vara att utöver intäktsmål är kvalitet uttalat som en del av organisationens övergripande mål i den meningen att man vill säkerställa nöjda kunder. Då är ett belöningsystem som uppmuntrar till aggressiv försäljning inte alltid det bästa alternativet med anledning av att medarbetaren då sätter ett större värde på själva affären i stället för nöjdhet hos kunden. Det kan även vara så att kvalitet kan tas med som en parameter i belöningsystemet för att medarbetaren ska uppleva att det är lika viktigt som organisationen upplever det. I detta fall är belöningsystemet ett styrmedel som innefattar och arbetar mot två av organisationens övergripande mål. Belöningsystemet riktat mot försäljningen inom organisationen syftar däremot främst till att säkra intäktsmål och det är också intäkterna som främst utvärderas. Endast utifrån parametrarna måluppfyllelse i termer av resultat blir det därför svårt för organisationen att utifrån ett belöningsystem avgöra om individens mål överensstämmer med organisationens.

3. Metod

I detta kapitel beskrivs först metodvalet för undersökningen, följt av tillvägagångssättet vid inhämtandet av det empiriska och teoretiska materialet.

3.1 Undersökningens process

Denna studie baseras på en kvalitativ metod med induktiv ansats. Ett induktivt angreppssätt innebär att de observationer och resultat som inhämtas från empirin ligger till grund för den teori som används (Bryman & Bell, 2013). Kvalitativa data har samlats in via intervjuer med chefer och medarbetare på företaget Tele2 på deras business to business-enhet.

Efter att empiri samlats in genom intervjuer hos Tele2, genomfördes en litteratursökning vilken fokuserade på att hitta studier om belöningsystem och hur det påverkar samt motiverar medarbetare och främst säljare på företag. Resultaten angående belöningsystem och dess betydelse för motivation hos medarbetare var inte entydlig.

I litteratursökningsprocessen fokuserade författarna även på att hitta generella teorier kring målkongruens, motivation, motivation inom försäljning och studier kring betydelsen av monetära belöningar inom företag.

3.2 Litteraturgenomgång

Litteraturen i denna uppsats består främst av vetenskapliga artiklar. De vetenskapliga artiklarna är peer-reviewed, vilket innebär att de blivit granskade av experter inom området innan de publicerats för allmänheten. Forskarna har även, i den utsträckning det varit möjligt, valt att använda sig av primärkällor då sekundärkällor innehåller tolkningar av den ursprungliga texten, vilket kan bli vilseledande på sikt (Bryman & Bell, 2013).

Den databas som främst använts för att hitta de vetenskapliga artiklarna är Primo, vilket är söktjänsten på biblioteket vid Sveriges lantbruksuniversitet. Databaser som Web of Science, Scopus och Google scholar har även använts för att maximera antalet sökträffar då utbudet kan variera bland de olika databaserna. För att hitta relevanta källor i dessa databaser har sökord som: "Motivation", "Salesman", "Organization", "Goal congruence", "Incentive", "Variable pay" med mera använts. När artiklar av intresse hittats, har dessa laddats ner och granskats för att hitta relevant information. Studien har även använt sig av böcker, vilka främst har använts för teorikapitlet.

3.3 Kvalitativ fallstudie

Tillvägagångssättet för insamlandet av empiri är baserat på en fallstudie gjord hos telekomföretaget Tele2 i Kista, Stockholm. Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för vilken betydelse ett belöningsystem har på arbetsmotivation samt dess betydelse på medarbetarnas och organisationens målkongruens. För att uppnå syftet är det därför viktigt att undersöka de intervjuades subjektiva tankar och åsikter. En kvalitativ metod är därför att föredra då den skapar utrymme för att att ge olika människors syn på verkligheten.

En fallstudie var för denna undersökning passande då det hjälper till att skapa en detaljerad och djupgående bild av organisationen (Bryman & Bell, 2013). Enligt Bryman & Bell (2013) är begreppet "fall" förknippat med en viss plats eller organisation. Denna studie väljer att undersöka avdelningen för försäljning mot företag som i denna uppsats även benämns business to business-enhet hos Tele2 i Kista, Stockholm för korrekt avgränsning inom termen "fall".

Fallstudien baseras på ett kvalitativt synsätt, med intervjuer utförda med både chefer och medarbetare. Detta för att få både ett chef- och medarbetarperspektiv och få båda parter subjektiva uppfattning av verkligheten. Genom att fånga både chefer och medarbetares perspektiv, via triangulering, underlättar det skapandet av täta redogörelser, eller "thick descriptions" för de detaljer som respondenterna upplever i organisationen (Bryman & Bell, 2013).

3.3.1 Studieobjekt

Tele2 business to business-enhet levererar företagslösningar inom telekom till företag och verksamheter i alla storlekar. Tele2 är idag den näst största telekomaktören efter TeliaSonera i Sverige (www, Tele2, 2015).

Intervjuer har genomförts med två chefer med titlarna Manager Direct Sales SME och Försäljningschef AM/Retail SME samt med fyra medarbetare med titlarna Account Manager samt Channel Manager. Fördelning av intervjupersonerna med fyra medarbetare och två chefer valdes med anledning av att uppsatsen har ett något bredare fokus på medarbetarens perspektiv och vilken effekt det provisionsbaserade belöningsystemet har på medarbetarens motivation. Det provisionsbaserade belöningsystemet som Tele2:s business to business-enhet använder sig av består av en garanterad lön på 70 procent av säljarens mållön och en rörlig del där säljaren kan nå upp till 170 procent av mållönen (pers. med., Larsen, 2015).

3.3.2 Urval

Urvalet för denna studie inriktades på att hitta respondenter från olika nivåer inom en specifik enhet. Urvalen var av icke-slumpmässig karaktär och baserades på vilken nivå respondenten befann sig på, samt tillgänglighet från medarbetarnas sida. Respondentgruppen bestod av både chefer och medarbetare då detta skulle bidra till att få med mer än ett perspektiv på målkongruens och hur belöningsystem påverkar motivationen hos medarbetare.

3.4 Metodkritik

Kritik som ofta riktas mot att använda en kvalitativ ansats handlar om urvalsstorleken. Eftersom en kvalitativ ansats är tidskrävande gör det att urvalet inte kan vara lika stort som vid en kvantitativ studie (Bryman & Bell, 2013). Ett större urval hade minskat risken för att resultaten uppkommit av en slump. En kvalitativ ansats ger dock djupare och mer ingående information (ibid.).

Ytterligare kritik som kan riktas mot en kvalitativ ansats är att forskarna till stor del kan välja att forma strategin själva och att empirin omedvetet kan anpassas till arbetets forskningsfrågor

eller frågeställningar. Det finns därför risk för att arbeten som tillämpar denna metod riskerar att bli subjektiva (Bryman & Bell, 2013). Kvalitativ forskning kritiseras även ofta för bristande genomsynlighet, eller transparens, det vill säga hur en undersökning faktiskt genomfördes och planerades. Detta kan till exempel bero på att kvalitativa forskningsrapporter ibland är oklara när det gäller hur människor valts ut för intervjuer eller hur forskaren kommit fram till sina slutsatser (ibid.).

Kvalitativa forskningsresultat är ofta svåra att generalisera utöver den situation i vilken de producerades i (Bryman & Bell, 2013). Denna kvalitativa studies resultat, genomförd på företaget Tele2 med semistrukturerade intervjuer, är inte generaliserbar till andra miljöer på grund av att studien genomförts i sin unika kontext. Författarna är även medvetna om att det insamlade materialet som ligger som grund för slutsatsen kan påverkas av författarnas subjektiva antaganden och värderingar. Genom att göra oss medvetna om detta hoppas författarna att arbetets validitet ska öka.

3.5 Datainsamling

De fyra medarbetarna och de två cheferna på Tele2 har intervjuats enskilt för att försäkra författarna om att fånga respondenternas subjektiva uppfattningar om verkligheten. Intervjufrågorna består främst av öppna frågor där respondenten tillåts ge utförliga beskrivningar och svar. Stängda eller ledande frågor undveks i största möjliga mån då dessa inte är optimala för en kvalitativ fallstudie (Bryman & Bell, 2013).

Vid varje intervju är minst två av författarna närvarande med anledning av att respondentens svar ska antecknas korrekt. Att vara flera intervjuare kan även möjliggöra olika frågestilar, skapa en mer avspänd intervjuatmosfär och skapa en diskussion mellan intervjuarna och respondenten (Bechhofer *et al.*, 1984). En kritik mot detta är att respondenten kan uppleva det som obekvämt att bli intervjuad av två eller tre intervjuare, särskilt om respondenten är ensam (ibid.) Det kan därför tänkas att respondenten inte ger lika utförliga svar som vid en situation där endast en intervjuare hade varit närvarande.

3.6 Trovärdighet

Det finns en diskussion kring vilka kriterier som kvalitativ forskning ska bestämmas efter (Bryman & Bell, 2013). Vissa forskare menar att det inte går att använda samma standarder för att kontrollera kvaliteten av kvalitativ forskning som det finns för kvantitativ forskning (ibid.). Morse *et al.*, (2008) beskriver problemet med att inte kunna överföra samma standardkriterier från kvantitativ till kvalitativ forskning:

“Rather than explicating how rigor was attained in qualitative inquiry, a number of leading qualitative researchers argued that reliability and validity were terms pertaining to the quantitative paradigm and were not pertinent to qualitative inquiry” (Altheide & Johnson, 1998; Leininger, 1994).

För att bedöma hur pass bra en kvalitativ undersökning är, har Lincoln & Guba (1994) föreslagit begreppet “Trovärdighet” (Bryman & Bell, 2013). Trovärdighet består av fyra delkriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering- och bekräftelse (ibid.). För att bidra till ökad trovärdighet har författarna till denna uppsats försökt att skriva arbetet på ett så pedagogiskt sätt som möjligt. Detta för att underlätta för läsaren och förhoppningsvis skapa en bättre förståelse kring ämnet (ibid.). Ett viktigt delkriterie för att öka

undersökningens trovärdighet är tillförlitlighet. Tillförlitlighet handlar om till vilken grad forskningsresultaten är sanningsenliga (ibid.). Denna stärks genom att intervjupersonerna i denna uppsats alla är verksamma inom Tele2:s business to business-enhet och har insikt i hur säljorganisationen fungerar. För att öka tillförlitligheten har författarna varit i kontakt med organisationen under en längre tid och haft dialog med de intervjuade för att säkerställa att en korrekt bild av företaget ges. Vid intervjutillfällena har alla samtliga författare till uppsatsen närvarat vilket ökar tillförlitligheten. Sex olika individer intervjuades under studiens gång som alla kan ha olika uppfattningar om den sociala verkligheten.

Överförbarhet handlar om huruvida studiens resultat kan överföras till en annan situation (Bryman & Bell, 2013). Vid kvalitativ forskning görs ofta en studie av ett mindre antal individer vilket ökar kravet på att fokus kring det kontextuella unika och innebörden av den sociala verkligheten (ibid.). Kvalitativa forskare uppmanas därför att skapa fylliga och täta redogörelser för underlätta andra att utföra liknande forskningstudier i en annan miljö.

Pålitlighet syftar till att skapa en fullständig och utförlig redogörelse av alla faser i forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2013). Detta för att öka trovärdigheten för de forskningsresultat som författarna kommit fram till. Författarna till denna studie har tydligt redogjort för hur insamlandet av empirin gått till i metodkapitlet.

Det sista kriteriet inom trovärdighet handlar om konfirmering, vilket innebär att forskaren har agerat i god tro med objektiva förhållningssätt (Bryman & Bell, 2013). Det innebär att forskaren haft kontroll över sitt agerande och inte låtit sina personliga värderingar eller åsikter påverka studiens resultat. För att stärka trovärdigheten har alla de intervjuade i denna studie fått svara på samma frågor. Dessa frågor har i sin tur inte varit ledande, för att undvika att vilseleda intervjupersonerna (ibid.).

Ett problem som kan uppstå efter intervjutillfällena vid kvalitativ forskning är "anecdotalism" (Silverman, 2013). Det innebär att forskaren väljer ut vissa resultat som överensstämmer med forskarens tes eller vad denne vill besvara med sin undersökning (ibid.). Det är därför viktigt att forskaren redovisar sina fullständiga resultat i dess ursprungliga form. För att bekräfta att empirin som forskarna samlat in är sanningsenlig har en respondentvalidering skett. Syftet med en respondentvalidering är att bekräfta att de resultat och den bild av den sociala verkligheten som forskaren fått, stämmer överens med de personer som intervjuats (Bryman & Bell, 2013).

För att minimera risken att författarnas subjektiva värderingar påverkar studiens resultat kommer återkoppling via mail ske mellan författarna av denna studie och de intervjuade personerna för att säkerställa att författarna skapat sig en korrekt bild av verkligheten.

Denna studie använder sig av ostrukturerade intervjuer och då kan respondentvalidering vara eftersträvanvärt eftersom intervjuformen rymmer ett större mått av flexibilitet än strukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2013).

3.7 Etisk diskussion

Vid utförandet av en fallstudie är det viktigt att ta hänsyn till de etiska frågeställningar som finns för att på så sätt undvika att en studiedeltagare drabbas av fysisk och/eller psykisk skada (Bryman & Bell, 2013). Diskussionen kring etiska principer framkommer i olika skepnader, men kan huvudsakligen delas upp i fyra huvudområden (ibid.). Dessa områden handlar om det kan uppstå någon skada för deltagarna, brist på samtycke från deltagarna, inskränker undersökningen på deltagarnas privatliv, om det förekommer falska förspeglings eller underhållande av information (ibid.).

För att säkerhetsställa att deltagarna i undersökningen inte har eller kommer att komma till skada samt att försäkra deltagarna om att det inte kommer ske några falska förspeglings har författarna alltid informerat om undersökningens syfte innan intervjun påbörjas. Författarna är väl medvetna om att ett uttalande från en medarbetare kan få konsekvenser för dennes fortsatta arbete på arbetsplatsen. Författarna har även informerat respondenterna om att en respondentvalidering kommer att utföras innan undersökningen publiceras officiellt i Sveriges Lantbruksuniversitets databas.

Respondentvalideringen gör att frågan om brist på samtycke inte blir ett problem i denna undersökning. Intervjupersonerna har fått möjlighet att svara anonymt på de frågor som ställts och har alltid haft möjligheten att avstå från att svara på en fråga eller avsluta intervjun i förtid. Frågorna som ställts under intervjuerna har endast handlat om arbetsrelaterade ämnen och har inte riktats till respondenternas privatliv. De intervjuade personerna har fått lämna sitt godkännande innan ett samtal har spelats in och frågor som respondenten har uppfattat som otydliga har förklarats så att intervjudeltagaren tydligt förstår frågan innan denne gav sitt svar.

4. Empiri

Följande kapitel innefattar uppsatsens empiriska material som består av primärdata insamlad via intervjuer med chefer och medarbetare på Tele2:s business to business-enhet baserad i Kista, Stockholm. Tele2:s försäljning mot företag är uppdelat i olika enheter där vi intervjuat de två enheterna som kallas: Direct sales mot små-och medelstora företag samt Retail mot små-och medelstora företag. Intervjuerna har genomförts på plats på Tele2 i Kista med cheferna Christian Larsen, Manager Direct Sales SME och Magnus Sjölander, Sales Manager AM/Retail SME samt med medarbetarna Andreas Peev - Account Manager, Binan Al-Attar - Account Manager, Mattias Lilja - Sales Channel Manager och Damir Dizdarevic - Sales Channel Manager. Empiridelen är uppdelad i ett chef- och medarbetarperspektiv för att underlätta för läsaren. De intervjuade och deras relation till varandra visas nedan i tabell ett och figur fyra.

“Tele2 Business övergripande målsättning är starkast tillväxt genom nöjdast kunder. Allt i vårt arbete präglas av att få riktigt nöjda kunder och genom det öka lojaliteten. Då vi har daglig kontakt med våra kunder på sälj, så är vi väl insatta och arbetar med våra övergripande mål.” - Magnus Sjölander, Sales Manager AM/Retail SME.

Tabell 1. Tabell över de intervjuade medarbetarna på Tele2 business to business-enhet i Kista.

Namn	Tjänst	Position
Christian Larsen	Manager Direct Sales SME	Chef
Magnus Sjölander	Sales Manager AM/Retail SME	Chef
Andreas Peev	Account Manager	Medarbetare
Binan Al-Attar	Account Manager	Medarbetare
Mattias Lilja	Sales Channel Manager	Medarbetare
Damir Dizdarevic	Sales Channel Manager	Medarbetare



Figur 4. Bild över förhållandet mellan de intervjuade cheferna Christian Larsen och Magnus Sjölander och de fyra medarbetarna.

4.1 Belöningssystem

Chefperspektiv

Tele2:s business to business-enhet använder ett provisionsbaserat belöningssystem (pers. med., Larsen; Sjölander, 2015). Detta provisionsbaserade belöningssystem bygger på en mållön, som sedan kan bli högre eller lägre beroende på prestationsnivå hos medarbetaren. Mållönen motsvarar 100 procent av medarbetarens budget men lönen kan inte bli lägre än 70 procent av mållönen oavsett prestation. Vid prestation som överstiger budget kan den uppgå till 170 procent av mållönen.

Denna typ av provisionsbaserat belöningssystem är aggressiv enligt Larsen och ger medarbetarna möjligheten att tjäna mycket pengar, samtidigt som det finns en fallskärm på 70 procent av mållönen om resultaten inte skulle nå hela vägen fram. Utöver de monetära belöningarna använder sig Tele2 även av icke-monetära belöningar. Dessa belöningar består främst av aktiviteter i form av upplevelser, middagar och liknande (pers. med., Larsen, 2015). Larsen påpekar även att de icke-monetära belöningarna syftar till att skapa en god stämning och kultur på företaget, samtidigt som det är ett incitament för gruppen att utföra ett bra arbete. Det kan även stärka samhörigheten i en grupp som vanligtvis arbetar mot individuella målsättningar.

Larsen säger att det är svårt att säga exakt hur mycket medarbetarna motiveras av dessa icke-monetära belöningar, men berättar att resultaten har blivit bättre genom dessa aktiviteter, vilket är en form av erkännande att det fungerar. Det positiva med denna typ av provisionsbaserat belöningssystem är att medarbetarna själva kan påverka sin lön, utan att behöva arbeta sig upp i företaget under en längre period (pers. med., Larsen, 2015). En annan fördel med denna typ av belöningssystem är enligt Larsen att det underlättar för chefer i lönesamtal då medarbetaren i hög grad påverkar sin egen lön. En negativ aspekt med systemet som Larsen lyfter fram är att människor har olika preferenser när det gäller belöningar och samtidigt som ett standardiserat belöningssystem underlättar beslutsfattandet, är det svårt att anpassa belöningar efter varje individs preferenser.

Tele2:s business to business-enhet använder utöver ett provisionsbaserat belöningsystem även icke-monetära belöningar i form av att tydligt kommunicera ut möjliga karriärvägar till medarbetarna (pers. med., Sjölander, 2015). För att utveckla och förbättra belöningsystemet kan medarbetarna komma med förslag till cheferna. Dessa förslag ges kvartalsvis och ger personer på chefsnivåer en inblick i vad medarbetarna tycker om det befintliga systemet och vad som kan göras bättre (pers. med., Sjölander, 2015).

Författarna bad Larsen och Sjölander att ge sin syn på exemplet med en controller som hade en fast lön på 35 000 kr i månaden och en säljare med detsamma där ingen av dem omfattades av något belöningsystem och frågade varför säljaren då inte skulle prestera sitt yttersta när controllern gjorde det. Larsen och Sjölander hade båda uppfattningen om att fler tjänster borde ha någon form av effektivitetslön där de kan påverka sin egen lön genom ökad prestation. De bågge tillade vid separata intervjuer att säljaryrket skulle kunna vara pionjärer med denna form av lön och att det kommer bli allt vanligare bland inom andra yrken som idag har en fast lön (pers. med., Larsen; Sjölander, 2015).

Medarbetarperspektiv

Belöningsystemet är efter förutsättningarna utformat på bästa sätt för att styra och maximera försäljningen (pers. med., Lilja; Dizdarevic; Al-Attar; Peev, 2015). Lilja och Dizdarevic menar att det är svårt att utforma ett belöningsystem som passar alla individer och skulle gärna se att det provisionsbaserade belöningsystem som råder anpassades mer efter individen och vad den efterfrågar (pers. med., Lilja; Dizdarevic, 2015). De bågge tillägger att erbjuda ytterligare kompetens till medarbetare i form av utbildning eller liknande hade säkert gynnat företaget då medarbetare troligen skulle bli mer lojala och lön skulle inte vara den stora faktorn i valet av arbetsgivare. De påpekar däremot att de är medvetna om svårigheten som finns i att utforma ett enhetligt belöningsystem där alla medarbetare är nöjda samtidigt som företagets övergripande mål uppnås.

När medarbetarna svarar på frågan vad som hade hänt om belöningsystemet skulle tas bort, svarar samtliga att det sannolikt skulle påverka prestationsnivån negativt då möjligheten att påverka sin egen lön försvinner (pers. med., Lilja; Dizdarevic; Al-Attar; Peev, 2015). För att belöningarna ska ha en effekt på motivationen hos medarbetarna måste målen vara möjliga att nå. Målen upplevs olika bland medarbetarna i termer av nåbarhet. Dizdarevic och Lilja uttrycker att deras avdelning har väldigt tuffa mål och det är mycket svårt att nå över mållönen med mer än en mindre procentsats (pers. med., Lilja; Dizdarevic, 2015).

Befordran och karriärmöjligheter ses som en form av belöning, men det är inte tydligt formulerat att befordran är en del av det befintliga belöningsystemet som finns på Tele2 (pers. med., Peev, 2015). Lön, säljstödssystem och uppföljning är några av de främsta grundförutsättningar som nämns för att göra ett bra arbete och belöningsystemet bidrar till att prestera utöver det som förväntas då grundlönen i sig inte räcker till (pers. med., Al-Attar; Peev, 2015). På frågan om de har möjlighet att påverka utformningen av belöningsystemet menar Dizdarevic att ett sådant budskap kräver en större massa medarbetare som samtidigt vill se en ändring i systemet.

4.2 Motivation

Chefperspektiv

Larsen menar att monetära belöningar är något som driver en säljare i ett tidigt skede i karriären men som sedan avtar. Larsen förklarar det vidare med att personlig utveckling och karriär troligtvis får en allt större betydelse än pengar med tiden. Den provisionsbaserade lönen är tänkt att bidra till högre prestationer, men Larsen säger samtidigt att det inte går att säga exakt hur mycket pengar som bidrar till en viss motivationsnivå (pers. med., Larsen, 2015). Allteftersom säljaren avancerar till högre nivåer inom organisationen och med detta även får högre grundlön, minskar strävan efter högre lön och andra faktorer som personlig utveckling och karriärmöjligheter blir allt viktigare (pers. med., Larsen, 2015). Larsen själv motiveras av framgång, möjligheter till avancemang i sin karriär, att se andra utvecklas och möjligheter till att få vara med och skapa. Larsen tillägger dock att pengar alltid är en faktor när det handlar om drivkrafter, men tror att strävan efter mer pengar avtar när lönen är på en viss nivå utan att nämna siffror.

En medarbetare på Tele2:s business to business-enhet arbetar i genomsnitt två till tre år på avdelningen innan medarbetaren går vidare i karriären (pers. med., Sjölander, 2015). Den tydliga karriärstegen inom organisationen fungerar som incitament för att nå höga prestationsnivåer, samtidigt som företaget får kunnig personal på högre nivåer inom organisationen. Genom att sätta upp tydliga målsättningar både för gruppen och för den individuella medarbetaren, samtidigt som arbetsupplägget styrs genom frihet under ansvar, hoppas avdelningen kunna öka motivationen hos medarbetarna (pers. med., Sjölander, 2015).

Vikten av att skapa en kombination av motivationsfaktorer är enligt Larsen väldigt viktigt då en enda motivationsfaktor inte är tillräckligt för att skapa resultat på sikt. En annan viktig del i skapandet av motivation är enligt Larsen att skapa avvikelser från det normala. Att fastna i en cirkel av fasta belöningar ger inga incitament till att göra något extra. Genom att erbjuda något som avviker från det vardagliga ökar viljan att utföra en prestation och förbättrar på så sätt också resultaten (pers. med., Larsen, 2015). Ett problem med detta är att en för stor belöning gör att mindre belöningar inte blir lika kraftfulla i framtiden och valet av belöning motiverar olika typer av människor olika mycket. För att minimera detta problem skulle företaget enligt Larsen kunna införa ett poängsystem som skulle leda till en valfri belöning istället för en på förhand fastställd belöning.

Medarbetarperspektiv

Medarbetarna på Tele2:s business to business-enhet drivs enligt dem själva främst av utveckling, både på ett personligt plan, men även att gruppen utvecklas och presterar bättre (pers. med., Lilja; Dizdarevic; Al-Attar; Peev, 2015). Att ha inspirerande kollegor och chefer är enligt medarbetarna en viktig faktor för att skapa en god stämning på arbetsplatsen som i sin tur bidrar till att öka motivationen hos medarbetarna. Att ha klara och väl kommunicerade målsättningar är en viktig del i skapandet av motivation på avdelningen samtidigt som det är viktigt med en tydlig uppföljning i syfte att förbättra kvaliteten i arbetet (pers. med., Al-Attar, 2015). Utöver de ovannämnda anser medarbetarna på avdelningen att det provisionsbaserade belöningssystemet är en bidragande faktor för att skapa motivation och att få medarbetarna att prestera utöver det som krävs för att uppnå den mållön som sätts (ibid). Däremot nämner Dizdarevic att en fast lön lika gärna hade passat för hans del med anledning av att det inte är pengar som främst driver honom samt att han upplever att det på hans enhet är svårt att nå över 100 procent av målen i jämförelse med andra enheter (pers. med., Dizdarevic, 2015).

Lilja menar att monetära belöningar och att få uppmärksamhet för sina prestationer har en större betydelse i början av karriären. Enligt Lilja är det i början av karriären viktigt med en bekräftelse på att man är duktig och i och med att man vinner priser, når budget och då även tjänar pengar så har man där ett kvitto på det efter ett tag. Därefter är personlig utveckling och karriärmöjligheter delar som ersätter pengar och bekräftelse (pers. med., Lilja, 2015). De faktorer som är avgörande för att trivas och komma motiverad till arbetet är enligt Al-Attar (2015) följande där han understryker att vissa faktorer kan förbättras:

“Ett taggat team som drar åt samma håll och ett tydligt uttalat mål med lika tydlig uppföljning varje dag. Vi får i dagsläget våra mål efter för lång tid så det är svårt att planera därefter, vår uppföljning sker på vecko-nivå eller två gånger i månaden. Jag tror att vi saknar dessa förutsättningar för att vi bara jobbat vidare när det gått bra istället för att ifrågasätta oss själva och se över vad vi behöver göra för att hålla god kvalitet på sikt.”

Pengar och möjligheten att påverka sin egen lön är fortsatt viktigt för samtliga intervjuade medarbetare i deras karriärer men det är sannolikt att vid en viss given nivå på lönen, utan att något specifik summa nämnts, avtar det som primär motivationsfaktor. En annan motivationsfaktor gemensamt för alla medarbetarna är möjligheten att få arbeta med frihet under ansvar. Genom att ge medarbetarna utrymme till att planera sitt arbete själva, ökar drivkraften hos medarbetarna att nå resultat, då resultaten är helt och hållet kopplade till den individuella prestationen. Fler tävlingar och aktiviteter med företaget än vad de har idag hade ökat motivationen extra (pers. med., Al-Attar, 2015).

4.3 Målkongruens

Chefperspektiv

Tele2:s övergripande mål är: starkast tillväxt genom nöjdast kunder och det är den strategin säljorganisationen arbetar efter (pers. med., Larsen, 2015). Allt i Tele2:s arbete präglas av att få riktigt nöjda kunder och genom det också öka kundlojaliteten. Ovannämnda mål är de mål som Tele2 kontinuerligt jobbar med (pers. med., Sjölander, 2015). Sjölander menar vidare att för att de ska nå dit måste de ha en god säljplanering, nå kortsiktiga mål och ha en hög kvalitet i arbetet. Med hög kvalitet menas kvalitet i allt från första kundkontakt till det att kunden är implementerad och blir Tele2:s kund.

Tele2:s säljorganisation arbetar efter mål som sätts kvartalsvis och som bryts ned på grupp och individ (pers. med., Sjölander, 2015). Inför varje kvartal kommuniceras gruppens och säljarens mål, det vill säga budget. Enligt Sjölander (2015) är kvartalsmål det bästa sättet för Tele2 att skapa en tydlig mätbarhet i hur det går:

“I den typen av investeringar/beslut som företag behöver göra för sin telekommunikation, med hänsyn tagen till befintliga avtal och den arbetsinsats som krävs av kunden att byta leverantör, så är kvartalsmål den bästa måttstocken för oss. En månad är för kort tid och ett år för lång tid med andra ord.”

På frågan vilka typer av konflikter i målbild som kan tänkas uppstå mellan företaget och den individuella medarbetaren svarade Sjölander att en konflikt som potentiellt kan uppstå i målbild mellan Tele2:s övergripande mål och säljaren kan kopplas till långsiktigt -och kortsiktighet. Sjölander menar vidare med detta att Tele2, som organisation, kan ha ett större fokus på långsiktighet än vad medarbetaren har. Detta kan leda till en målbildskonflikt i den mening att ett kortsiktigt fokus hos säljarna kan ske på bekostnad av organisationens

övergripande mål, "starkast tillväxt genom nöjdast kunder", i termer av bristande kvalitet (pers. med., Sjölander, 2015).

Medarbetarperspektiv

Tele2:s sex främsta värderingar tilltalar olika människor beroende på dennes preferenser men det framgår tydligt från intervjuerna att "action" och "open" är de mest inflytelserika värderingarna som finns på business to business-enheten (pers. med., Dizdarevic; Lilja, 2015). Tele2:s business to business-enhet har tidigare karaktäriserats av en platt organisationsstruktur, men upplevs på senare tid som mer hierarkiskt utformad (pers. med., Dizdarevic, 2015). Avdelningens utan tvekan viktigaste målsättning är att klara den på förhand bestämda målbudget som ges kvartalsvis av ledningen till avdelningen (pers. med., Lilja, 2015). Dessa målsättningar kommuniceras på ett tydligt och bra sätt till medarbetarna och kan på ett enkelt sätt följas upp då dessa målsättningar kommer i form av försäljningssiffror (pers. med., Lilja, 2015).

Företagets övergripande mål är, som nämnts tidigare, starkast tillväxt genom nöjdast kunder (pers. med., Lilja, 2015). Försäljningsmål kontra kundnöjdhet kan leda till konflikter om balansen mellan dem blir fel. Telekommarknaden är enligt Lilja mättad och det finns inte många nya kunder att nå ut till utan det handlar mer om att ta kunder från andra aktörer på marknaden (pers. med., Lilja, 2015). Detta innebär att telekomföretagen till största del tar kunder från varandra för att öka sin tillväxt och kundbas (ibid.). För att lyckas med detta, krävs det enligt Lilja, att man ibland använder en mer aggressiv försäljningsteknik som inte alltid garanterar en så pass hög kundnöjdhet som är önskvärt (ibid.).

Det är alltså av stor vikt att hitta en god balans mellan viljan att utöka kundbasen och att skapa en hög grad av kundnöjdhet. Ett annat problem som kan uppstå internt på avdelningsnivå är att de olika enheterna inte alltid har mål som överensstämmer med varandra (ibid.). Ett exempel kan vara att marknadsavdelningen har uppnått ett lönsamhetsmål inom ett område/produkt där en del av säljavdelningen är i behov av mer stöd för en produkt för att nå sitt mål, men det finns då egentligen inga incitament för marknadsavdelningen att ge det extra stödet när de redan uppnått sitt mål (pers. med., Lilja, 2015).

Ytterligare problem som kan uppstå är att organisationens övergripande mål inte alltid går hand i hand med de individuella försäljningsmålen som medarbetarna på avdelningen har (pers. med., Dizdarevic, 2015). Dizdarevic menar att i och med att försäljningsmålen är aggressivt satta och Tele2:s målsättning är starkast tillväxt genom nöjdast kunder och det i synnerhet är ett mål på lång sikt, blir det en balansgång mellan det och de satta försäljningsmålen. Kunden har total frihet och även om säljaren till 110 procent gör en kvalitativ försäljning, har kunden möjlighet att ändra sig, då Tele2 alltid kommer ställa oss i kundens skor. Detta för att nå ovan och att det på sikt skall ge effekt. Balansgången är att med ökad och aggressiv försäljning, för att nå intäktsmålen, också minimera antalet ärenden från kunderna, då dessa står i konflikt med varandra i stor utsträckning (ibid.).

4.4 Organisationskultur

Chefperspektiv

Tele2:s företagsvärderingar “The Tele2 Way” har en stor betydelse för hela organisationen och sammanfattas av dessa sex värdeord: Cost Conscious, Quality, Flexibility, Open, Action och Challenge. Det kan översättas till kostnadsmedvetenhet, kvalitet i den meningen att leverera kvalitet är vad som driver dem, flexibilitet i den meningen att Tele2 lyssnar på sina kunder, öppna i den meningen att de är prestigelösa och delar med sig av kunskap, action i den meningen att de drivs av att agera och challenge i den mening att man ger aldrig upp och har en vinnarattityd (pers. med., Larsen, 2015). Organisationskulturen på Tele2 kräver mycket av medarbetaren vilket förstärks av Christian Larsen (2015):

“Tele2 är en tuff arbetsgivare med högt ställda ambitioner, det gör att budgetnivåerna är tuffa.”

Larsen menar vidare att målen är aggressiva vilket ställer höga krav på prestation. Det finns klart uppsatta mål som ska uppnås och starkt inbitna företagsvärderingar som ska genomsyra hela organisationen och medarbetarna. Larsen säger att värderingarna som dels handlar om att ha en vinnarmentalitet och stolthet i att prestera samt utmana sig själv för att utvecklas, motiverar personalen att utföra ett bra arbete. Detta arbete belönas i form av en lön som utgår från de resultat som presterats.

Tele2 är noga med rekryteringsprocessen då det är viktigt att företagets värderingar ska stämma överens med personalens för att skapa en stark företagskultur (pers. med., Larsen 2015). Det ska alltid vara minst två personer närvarande i intervjun innan en medarbetare anställs. Larsen menar vidare att det krävs en viss typ av människa som har ett starkt driv för att klara av pressade situationer som uppstår när en medarbetare ligger efter de uppsatta målen. Dessa målsättningar är sifferbaserade vilket underlättar för både säljare och chefer att se vilken prestationsnivå som utförs och vilka som behöver hjälp att utvecklas.

Ledarstilen som används på Tele2:s business to business-enhet är enligt Larsen vänskaplig och stöttande men med rak kommunikation. Både Larsen och Sjölander ser ett arbete med frihet under ansvar som utvecklande för medarbetarna och gruppen som helhet (pers. med., Larsen, 2015). Sjölander ser sig som en ledare och inte som en chef i den mening att han är mer som ett stöd och gruppen tillsammans med honom jobbar för att nå gruppens respektive individernas mål. Sjölander beskriver det vidare med att han fungerar mer som en resurs för att hjälpa avdelningen än som en chef som styr medarbetarna genom den maktposition han har (pers. med., Sjölander, 2015). Kvalitet som är en av de sex värderingarna är något som de mäts på allt mer även i försäljningen. Det är en viktig faktor att varje försäljning håller en hög kvalitet då de strävar efter starkast tillväxt genom nöjdast kunder och som ett led i det är kvalitet numera en parameter varje säljare mäts på (ibid.).

Medarbetarperspektiv

Organisationskulturen på Tele2:s business to business-enhet beskrivs av medarbetarna med att alla vill åt samma håll, hjälper varandra över organisationsgränserna och en väldigt stark säljkultur genomsyrar hela företaget (pers. med., Lilja; Dizdarevic; Al-Attar; Peev, 2015). Det är viktigt att kunna stå för de beslut som tagits och så länge försäljningen går bra är det ingen som ifrågasätter metoderna. De av Tele2:s värderingar som präglar medarbetarna i deras arbete mest är flexibilitet, open, action och challenge (pers. med., Lilja; Dizdarevic; Al-Attar; Peev, 2015). Det gäller att vara flexibel då arbetet ständigt förändras och kunder efterfrågar

olika saker. Det gäller att kunna agera snabbt och att utmana sig själv och ha en vinnarattityd. De olika värderingarna är även parametrar som medarbetarna mäts på utöver deras försäljningsmål vilket gör att värderingarna även efterlevs i praktiken och inte bara i teorin (ibid.). Att "open" är en värdering som återspeglas i det vardagliga arbetet bekräftas enligt Peev (2015):

“Det finns ingen prestige i vår grupp om att vara bäst, utan det handlar hela tiden om att lyfta gruppen till nya nivåer och att alla använder sin individuella expertis med bästa förmåga och delar med sig av kunskap till gruppen som gör att vi ständigt växer, och därmed också ökar försäljningen.”

Ledarstilen uppfattas av medarbetarna som empatisk, med rak kommunikation och där cheferna är mer ledare än chef. Medarbetarna känner att cheferna litar på deras förmåga att prestera och det framgår tydligt att det råder frihet under ansvar (pers. med., Lilja; Dizdarevic; Al-Attar; Peev, 2015).

5 Diskussion

I detta kapitel kopplar författarna ihop den insamlade empirin med de teorier som presenterats i kapitel två. Uppsatsens syfte är som det formulerats i kapitel ett: “Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för vilken betydelse ett belöningsystem har på medarbetarnas och organisationens målkongruens”. Författarna kommer även att besvara följande forskningsfrågor:

- Hur påverkar det provisionsbaserade belöningsystemet medarbetarnas arbetsmotivation på Tele2:s business to business-enhet?
- Hur bidrar användandet av provisionsbaserade belöningsystem till styrningen mot Tele2:s övergripande mål?

5.1 Belöningsystem & Motivation

Den insamlade empirin visar att Tele2:s provisionsbaserade belöningsystem är grundläggande för att upprätthålla motivationen bland medarbetarna. Däremot är det provisionsbaserade belöningsystemet på Tele2 inte den främsta faktorn för att skapa motivation på sikt då betydelsen av monetära belöningar enligt medarbetarna avtar i samband med att lönen uppnått en viss nivå och andra faktorer spelar allt större roll. Detta överensstämmer inte med studien gjord av Frey och Oberholzer-Gee (1997) där de tar upp effekter av ett belöningsystem byggt på monetära belöningar. Frey och Oberholzer-Gee (1997) kom fram till att monetära belöningar undergräver den inre motivationen att utföra en arbetsuppgift och genom att erbjuda en monetär belöning minskar viljan att utföra en prestation. Den finns dock en överensstämmelse i den meningen att monetära belöningens betydelse avtar på sikt.

Murayama *et al.*, (2010) menar att i en miljö som har ett befintligt belöningsystem, sänks medarbetarnas motivationsnivå om belöningsystemet togs bort. Detta skulle enligt teorin innebära att motivationen på Tele2:s business to business-enhet skulle påverkas negativt om belöningsystemet avvecklades. Alla respondenter utom en, svarar att det provisionsbaserade belöningsystemet skulle påverka deras motivationsnivå på ett negativt sätt om det försvann. Den medarbetare som ansåg att det provisionsbaserade belöningsystemet kunde ersättas med en fast lön, motiverades främst av andra faktorer än pengar och ansåg sig vara ett undantag från den större massan (pers. med., Dizdarevic, 2015).

Enligt Merchant & Van der Stede (2007) karaktäriseras ett bra belöningsystem av att det som belönas är mätbart och att det finns möjlighet till uppföljning. För Tele2 fungerar belöningsystemet väl i termer av mätbarhet då belöningen ges utifrån hur mycket en medarbetare har sålt under en given tidsperiod. Resultaten är enkla att följa upp då medarbetarna själva ansvarar för sin tid och arbetar utifrån ett givet resultatmål. Enligt Anthony & Govindarajan (2007) är belöningsystem utformade för att mäta och belöna medarbetarnas prestationer och då är det essentiellt att målen är tydligt formulerade för att medarbetaren ska kunna ta del av belöningen. Enligt Al-Attar på Tele2 får de målen efter för lång tid vilket påverkar planeringen negativt (pers. med., Al-Attar, 2015). Från medarbetarens perspektiv är belöningsystemet ett instrument som ger medarbetaren möjlighet att påverka sin egen lön. Från chefernas perspektiv är det ett viktigt instrument som kan ses som ett kontrollsystem för att kunna styra och motivera sina medarbetare mot det budgetmål som respektive enhet har (Merchant & Van der Stede, 2007).

Frey och Oberholzer-Gees (1997) undersökning om “crowding out effect” visar att personer som någon gång blivit belönade för att utföra en arbetsuppgift har mindre intresse för att utföra samma uppgift om belöningen sedan skulle tas bort, jämfört med personer som aldrig har fått någon belöning. Denna undersökning kan kopplas till de svar som samtliga respondenter tagit upp som de viktigaste motivationsfaktorerna. Respondenterna anser att karriärmöjligheter, frihet i att planera sitt eget arbete och personlig utveckling är viktigare incitament för motivation än monetära belöningar givet den lönenivå de har i dagsläget. Den provisionsbaserade delen av lönen ses mer som en faktor som måste finnas för att inte skapa missnöje hos medarbetarna, men kan inte nämnvärt höja graden av motivation när medarbetaren kommit en bit i karriären.

De intervjuade respondenterna på Tele2:s business to business-enhet besvarade frågan om varför de tror belöningssystem generellt används är kopplat till att det historiskt använts inom försäljning. Belöningssystem som instrument, har sedan länge existerat på arbetsplatsen och att avveckla systemet skulle få negativa konsekvenser för organisationen (pers. med., Larsen, 2015). Om belöningssystemet togs bort från Tele2 skulle de sannolikt tappa kompetent personal till andra företag som fortfarande skulle erbjuda liknande belöningssystem vilket även skulle innebära utmaningar att rekrytera nya medarbetare (ibid.). Belöningssystemet kan ses som en del av försäljningskulturen inom Tele2 vilket är ett hjälpmedel för att uppnå organisationens övergripande mål. Inom organisationen existerar det olika subkulturer (Hatch & Cunliffe, 2013). Och bland de olika subkulturerna sätter ledningen den dominerande subkulturen (Siehl & Martin, 1984). Belöningssystemet kan därför ses som en viktig del av den dominerande kulturen och det ledningen vill att organisationen ska uppnå. Mellan de intervjuade råder det en enighet till varför belöningssystem existerar. Enligt Hatch & Cunliffe (2013) karaktäriseras en stark kultur av en hög grad enighet och intensitet. Genom att dra kopplingen mellan vad som definierar en stark kultur och den enighet som råder mellan medarbetare på Tele2, är belöningssystemet väl förankrat och en viktig del av försäljningskulturen på Tele2.

Goda arbetsförhållanden och goda relationer mellan medarbetare, uppfylls väl på Tele2:s business to business-enhet (pers. med., Lilja, 2015). Det framkom inte något nämnvärt missnöje via intervjuerna. I teorin kan det kopplas till att Herzbergs hygienfaktorer är väl uppfyllda på arbetsplatsen (Herzberg *et al.*, 1993). Det har inte framkommit av respondenterna att löner, stämning mellan medarbetare och chefer eller arbetsförhållande varken är något som de behöver satsa ytterligare på eller saknar. Det som har framkommit som Tele2 ytterligare kan satsa på har snarare kopplingar till Herzbergs motivationsfaktorer (ibid.). Medarbetarna har via intervjuerna främst nämnt två av Herzbergs fem mest avgörande motivationsfaktorer (ibid.). Utveckling och ansvar är något som är viktigt för samtliga respondenter.

När respondenterna fick frågan om vad de skulle vilja förändra med belöningssystemet, svarade flera att belöningssystemet skulle kunna förbättras till att bli mer individanpassat för att ge alla samma möjlighet att nå uppsatt budget. Empirin bekräftar även att med det enhetligt belöningssystem har olika avdelningar och dess medarbetare olika förutsättningar att nå mållön och gynnas i olika utsträckning (pers. med., Lilja; Dizdarevic, 2015). En utmaning som kan kopplas till medarbetarnas förutsättningar att nå uppsatt budget beskrivs i förväntansteorin (Vroom, 1964) som menar att om belöningen inte är önskvärd ur medarbetarnas perspektiv kommer deras vilja att utföra prestationen som krävs för att erhålla belöningen att vara låg (ibid.). Det ligger ytterligare en stor utmaning i att utforma ett

enhetligt belöningsystem som syftar till att motivera en större grupp människor på samma villkor då medarbetare har olika preferenser för vad de motiveras av i sitt arbete (Lopez *et al.*, 2006). Den främsta utmaningen med Tele2:s belöningsystem ligger i att utforma ett belöningsystem som är bättre anpassat för individen och respektive avdelning. Ett mer individanpassat belöningsystem är något som enligt Larsen skulle leda till att fler medarbetare såg värdet i den extra prestation som krävs för att få del av belöningen. Ett sådant poängsystem skulle vara utformat på så sätt att medarbetaren har möjligheten att på förhand välja sin belöning givet att denne når motsvarande poäng (pers. med., Larsen, 2015). Ett sådant poängsystem skulle bidra till att belöningsystemet på ett bättre sätt anpassades till medarbetarens preferenser. Vikten av att skapa en kombination av motivationsfaktorer anses kritiskt för att skapa och behålla motivation inom organisationen. En arbetsmiljö som inte är trivsamt, eller en oförsämd chef kan inte vägas upp av ett generöst belöningsystem (ibid.).

5.2 Belöningsystem & målkongruens

Ett enhetligt belöningsystem kan bli problematiskt då vissa avdelningar känner att målen är väldigt komplexa och inte nåbara, vilket kan leda till att medarbetarna förlorar sitt engagemang (Merchant & Van der Stede, 2007). Om ett mer individanpassat belöningsystem skulle införas med mål som är satta på en nivå där målen är utmanande, men nåbara, skulle motivationen hos medarbetarna sannolikt öka (ibid.). Samtidigt menar Otley (1987) och Dunbar (1971) att mål med hög svårighetsgrad stärker motivationen hos medarbetarna.

Lopez *et al.*, (2006) menar att belöningsystem är ett svårhanterligt verktyg då olika individer lockas av olika faktorer inom arbetet. Ett sätt att motivera medarbetarna på ett mer personligt sätt än det huvudsakliga belöningsystemet gör, är genom att anordna tävlingar som innefattar icke-monetära belöningar. Målet är att öka motivationen ytterligare i samband med ett historiskt svårt kvartal eller liknande. Medarbetarna har då möjligheten att mot givna prestation ta del av icke-monetära belöningar som exempelvis upplevelser, middagar eller presentkort. Enligt Larsen har Tele2 en större möjlighet att påverka måloppfyllelse när medarbetarna, via tävling eller liknande, erbjuds en belöning som avviker från det normala (pers. med., Larsen, 2015). Om medarbetarna erbjuds samma belöning för en viss prestation under en längre period kommer denna belöning, enligt Larsen, att tappa i värde hos medarbetarna och då även önskad effekt. Genom att erbjuda en belöning via en tävling som avviker från det vardagliga har Larsen lagt märke till att mål som historiskt sett varit svåra att uppnå har uppnåtts. Vilken betydelse dessa typer av belöningar har på motivation och prestation bland medarbetarna är däremot svårt att ge ett konkret svar på (pers. med., Larsen & Sjölander, 2015). Att det är svårt att ge ett exakt svar på kan till stor del bero på att belöningsystem kan ha varierande utfall i olika situationer och miljöer. Att det för Tele2:s räkning inte är givet att ett belöningsystem alltid har en den önskvärda påverkan på medarbetare stöds även av forskares delade meningar. Forskare har hävdade att belöningsystem haft en negativ påverkan på medarbetare (Challagalla & Shervani, 1996), positiv påverkan (Banker *et al.*, 1996), måttlig påverkan (Lawler, 1991; Pfeffer, 1996) och obetydlig påverkan (Cravens *et al.*, 1993).

Respondenterna på Tele2 menar att det finns ett mönster som visar att prestationer ofta uppnåt önskvärda nivåer under perioder när tävlingar med icke-monetära belöningar anordnats. Detta motsätter sig de teorier som Frey och Oberholzer-Gee (1997) kom fram till, som menar att genom att erbjuda en belöning för utförd prestation, minskar den totala graden av motivation hos individen (Frey & Oberholzer-Gee, 1997).

Tele2:s övergripande mål är starkast tillväxt genom nöjdast kunder där säljare främst styrs av intäktsmål i kombination med att de utvärderas på parametrar grundade på Tele2:s sex värdeord. De sex värdeorden är som tidigare nämnts: Quality, Open, Challenge, Action, Flexibility och Cost conscious. Kvalitet är en av de viktigaste parametrarna utåt mot Tele2:s kunder och kritiskt om de ska nå målet med att ha nöjdast kunder på marknaden. Enligt empirin är medarbetarna väl medvetna om de sex värdeorden och att arbete utifrån dem. Genom att dela dessa värderingar som de sex värdeorden innebär skapas en organisationskultur (Hatch & Cunliffe, 2013). Den säljkultur som råder i kombination med tillväxtmål kräver samtidigt en mycket aktiv och i vissa fall aggressiv försäljning (pers. med., Lilja 2015). Övergripande målsättningen starkast tillväxt genom nöjdast kunder är ett långsiktigt mål som resulterar i att säljenheten och dess säljare har aggressiva försäljningsmål som är mer kortsiktiga än den övergripande målsättningen.

En högre grad av målkongruens mellan medarbetare och ledning kan dels vara avgörande för arbetstillfredsställelse och organisatoriskt engagemang (Kristof-Brown & Stevens, 2001; Vancouver & Schmitt, 1991; Van Vianen, 2000). En konflikt i målbild som potentiellt kan uppstå är när Tele2:s aggressiva försäljningsmål och den vikt de lägger på kvalitet inte går hand i hand. Denna potentiella konflikt stärks av Dizdarevic (2015) som menar att det blir en balansgång när säljarens möjlighet att genomföra affärer med kunder påverkas av att kunden har getts total frihet av Tele2 samtidigt som kvalitet är en parameter som säljaren bedöms på alltmer. Den potentiella konflikten i målbild har en påverkan på belöningsystemets effekt i termer av möjlighet till säljarnas möjlighet till måluppfyllelse när den övergripande målsättningen står i konflikt med säljarens förutsättningar att nå målet.

6. Slutsatser

Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för vilken betydelse ett belöningssystem har på arbetsmotivation samt dess betydelse på målkongruens.

Det framgår tydligt från empirin att belöningssystemet som används på Tele2:s business to business-enhet har en betydelse för motivationen hos medarbetarna. Efter att ha analyserat den insamlade empirin har författarna kommit fram till att belöningssystemets främsta egenskap är att upprätthålla befintlig motivationsnivå och ge medarbetaren möjlighet att påverka dennes lön. Belöningssystemet bidrar däremot inte till att i någon högre grad öka motivation på sikt, utan upprätthåller främst den nuvarande motivationsnivån. En av flera faktorer som detta kan bero på är att faktorer som karriärmöjligheter, personlig utveckling och mer ansvar, med tiden blir viktigare än monetära belöningar. Tele2 verkar ha lyckats med att skapa en hög grad av valens i belöningssystemet då belöningarna anses önskvärda från medarbetarnas sida.

Förväntningarna om att belöningen ska erhållas genom en realistisk prestation är något som kan förbättras då vissa avdelningar och dess medarbetare har olika förutsättningar att lyckas nå sina mål. Undersökningen visar att medarbetarnas preferenser för vilka faktorer som motiverar stegvis ändras i samband med att de kommer vidare i sina karriärer. I ett tidigt skede i karriären är monetära belöningar mer motiverande än när medarbetaren tagit några steg i karriären. Monetära belöningar blir på sikt endast en faktor som främst upprätthåller graden av motivation, men bidrar inte till att nämnvärt öka den ytterligare. I senare stadier av karriären blir personlig utveckling, karriärmöjligheter, möjligheten att få ansvar och kunna påverka viktigare faktorer än monetära belöningar. Detta innebär att belöningssystemet som främst är grundat på monetära belöningar sannolikt ger en mer önskvärd effekt i ett tidigt skede av en medarbetares karriär. Tele2 använder belöningssystemet som ett verktyg för att få medarbetarna att arbeta mot Tele2:s övergripande mål vilket är starkast tillväxt genom nöjdsta kunder. Utifrån detta övergripande mål styr Tele2 på ett tydligt kommunicerat sätt sina medarbetare genom belöningssystemet. Ett aggressivt belöningssystem som de utformat bidrar till att skapa en stark försäljningskultur där de samtidigt med hjälp av tydligt uttalade värderingar som kvalitet även lägger en stor vikt på kundnöjdhet. Interna värderingar som är visuellt synliga i lokaler samt parametrar för individuell utvärdering är ett annat sätt Tele2 styr medarbetarna mot det övergripande målet.

På Tele2 finns det en tydlig målbild där medarbetarna är väl insatta i det övergripande målet vilket innebär att det övergripande målet är tydligt kommunicerat från organisationen. Författarna anser att det förutsättningar för en högre grad av målkongruens mellan organisation och medarbetare. Genom att belöna prestationer som bidrar till organisationens övergripande mål, få medarbetarna att känna att de interna värderingarna är viktiga i det vardagliga arbetet, skapas målöverensstämmelse mellan medarbetare och organisation. De individuella målen har främst visat sig vara karriärmöjligheter och mer ansvar. Detta innebär i praktiken att medarbetarna måste prestera gentemot företagets övergripande målsättningar för att ha möjlighet att nå sina individuella mål som interna karriärmöjligheter och mer ansvar. Däremot har författarna upptäckt att det uppstår vissa konflikter i målbild vilka främst är kopplade till långsiktighet från organisationens sida och kortsiktighet från medarbetarens sida. Det är eftersträvansvärt att ha medarbetare som arbetar engagerat mot kortsiktiga målsättningar samtidigt som de dels har en förståelse för vad de långsiktiga målen är, men också hur deras prestationer påverkar respektive målsättning Studien har förhoppningsvis

bidragit till att öka förståelsen för hur och varför belöningsystemet är utformat som det är på Tele2:s business to business-enhet samt till att identifiera dess betydelse för motivation och målkongruens.

Referenser

Böcker och tidskrifter

- Altheide, D. & Johnson, J. M. C. 1998. Criteria for assessing interpretive validity in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Collecting and interpreting qualitative materials*. (pp. 283-312) Sage, California.
- Anthony, R.N. & Govindarajan, V. 2007. *Management control systems*. McGraw Hill, Boston.
- Bakka, J.F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. 2006. *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Liber, Malmö.
- Banker, R. D., Lee, S. Y., Potter, G. & Srinivasan, D. 1996. Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation, *Academy of Management Journal*, 39(4), 920–948.
- Bassett-Jones, N., & Lloyd, Geoffrey C. 2005. Does Herzberg's motivation theory have staying power?, *Journal of Management Development*, 24(10), 929-943.
- Bechhofer, F., B. Elliot & McCrone, D. 1984. Safety in numbers: One the use of multiple interviewers. *Sociology*, 18, s. 97-100.
- Bonner, S. E. & Sprinkle, G.B. 2002. The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories evidence and a framework for research, *Accounting, Organizations and Society*, 27, s. 303-345.
- Bryman, A. & Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber, Stockholm.
- Challagalla, G. N. & Shervani, T. A. 1996. Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction, *Journal of Marketing*, 60(1), 89–105.
- Chatman, J. A. & Eunyong Cha, S. 2003. Leading by leveraging culture, *California Management Review*, 45(4), 20–34.
- Chen, G. & Tjosvold, D. 2005. Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China, *Journal of Management Studies*, 42, 277–300.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W. & Young, C. E. 1993. Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems, *Journal of Marketing*, 57(4), 47-59.
- Deutsch, M. 1973. *The Resolution of Conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Dunbar, R. L. M. 1971. Budgeting for Control. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 88–96.

- Frey, B. S. & Oberholzer-Gee, F. 1997. The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding- Out, *The American Economic Review*, 87(4), 746-755.
- Gerhart, B. & Malkovich, G. T. 1990. Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 33(4), 663-691.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. 1993. *The Motivation to Work*. Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey.
- Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. 2013. *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford, New York.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. 2002. *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Johnson, D.W. & Johnson, R.T. 1989. *Cooperation and Competition: Theory and Research*, Interaction Book Company, Minnesota.
- Kristof-Brown, A. L. & Stevens, C. K. 2001. Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter? *Journal of Applied Psychology*, 86, 1083–1095.
- Lawler, E. E. 1991. *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leininger, M. 1994. Evaluation criteria and critique of qualitative research studies. In J. M. Morse (Ed.), *Critical issues in qualitative research methods* (pp. 95-115). Thousand Oaks, California: Sage.
- Locke, E. A. 2004. Linking goals to monetary incentives. *Academy of Management Executive*, 18(4), 130-133.
- Locke, E. A., Saari, L. M., Shaw, K. N. & Latham, G. P. 1981. Goal setting and task performance, *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Lopez, T., Hopkins, C. & Raymond, M. 2006. Reward Preferences of Salespeople: How do Commissions Rate? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(4), 381-390.
- Madhani, P. M. 2009. Sales Employees Compensation: An Optimal Balance Between Fixed and Variable Pay. *Compensation & Benefits Review*, 41(4), 44–51.
- Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. 2007. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education, Harlow, England.
- Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. 2012. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education, Harlow, England.

- Merchant, K.A. 1998. *Modern Management Control Systems: Text and Cases*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. p. 388.
- Mitchell, M. S. & Ambrose, M. L. 2007. Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs, *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159–1168.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K. & Spiers, J. 2008. Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 13-22.
- Murayama, K., Matsumoto, M., Izuma, K. & Matsumoto, K. 2010. Neural basis of the undermining effect of monetary reward on intrinsic motivation. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 107(49), 20911–20916.
- Opsahl, R. L., & Dunnette, M. D. 1966. The role of financial compensation in industrial motivation. *Psychological Bulletin*, 66(2), 94-118.
- Otley, D.T. 1987. *Accounting Control and Organizational Behaviour*. William Heinemann Ltd, London.
- Pfeffer, J. 1996. *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Harvard Business Review Press, Boston.
- Ryan, R. & Deci, E. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Silverman, D. 2013. *Doing qualitative research*. Sage Publications Ltd, London.
- Siehl, C. & Martin, J. 1984. The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture? In J. D. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim & R. Steward (Eds.), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. (pp. 227-39) Pergamon, New York.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. 2001. Differential effects of incentive motivators on work performance, *Academy of Management Journal*, 44(3), 580–590.
- Van Vianen, A. E. M. 2000. Person–organization fit: The match between newcomers’ and recruiters’ preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53, 113–149.
- Vancouver, J. B. & Schmitt, N. W. 1991. An exploratory examination of person organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44, 333–352.
- Vancouver, J.B., Millsap, R.E. & Peters, P.A. 1994. Multilevel Analysis of Organizational Goal Congruence, *Journal of Applied Psychology*, 79, 666–679.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. Wiley, New York.

White, S. E., Mitchell, T. R. & Bell, C. H. 1977. Goal setting, evaluation apprehension, and social cues as determinants of job performance and job satisfaction in a simulated organization, *Journal of Applied Psychology*, 62, 665-673.

Witt, L. A. 1998. Enhancing goal congruence: A solution to organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 83, 666–674.

Witt, L.A., Thomas, F.H. & Hochwarter, W.A. 2001. Addressing Politics in Matrix Teams, *Group and Organization Management*, 26, 230–247

Internet

Institutet för kvalitetsutveckling, www.siq.se

1. *Kvalitetsutmaningar söker svar 2012*, 2015-04-27
http://www.siq.se/res/Laddaned/SQMA_kvalitetsutmaningar_2012.pdf

Practical Assessment, Research & Evaluation, www.pareonline.net.

1. *Herzberg's theory of motivation and maslow's hierarchy of needs*, 2015-08-07
<http://pareonline.net/getvn.asp?v=5&n=11>

Tele2, www.tele2.se

1. *20 år som utmanare - vår story*, 2015-04-27
<http://om.tele2.se/20-ar-som-utmanare-var-story/>

Personliga meddelanden

Larsen, Christian, Manager Direct Sales SME, 2015-04-27

Sjölander, Magnus, Sales Manager AM/Retail SME, 2015-04-29

Peev, Andreas, Account Manager, 2015-04-29

Al-Attar, Binan, Account Manager, 2015-04-29

Lilja, Mattias, Sales Channel Manager, 2015-05-18

Dizdarevic, Damir, Sales Channel Manager, 2015-05-18

Bilagor

Intervjuguide

Manager Direct Sales SME, Christian Larsen och Magnus Sjölander Försäljningschef AM/Retail SME, Tele2 Kista

- **Allmänt**

Berätta lite om dig själv och hur/varför du valde att arbeta inom sälj och mer specifikt på Tele2.

- Vad har du för roll på Tele2 och vad innebär den?
- Hur länge har du varit anställd hos Tele2?
- Vilka områden ansvarar du för?
- Vad för typ av tjänster har de säljare du ansvarar över?
- Vad skulle du uppskatta snittåldern till på dina medarbetare?
- Hur skulle du beskriva din relation till dina medarbetare?
- Ungefär hur länge arbetar en person på er avdelning? Är det något du ser som positivt eller negativt?
- Hur ser kraven ut för att bli anställd på din avdelning?
- Varför tror du att de väljer att arbeta på säljavdelningen på Tele2, vilka är de avgörande faktorerna?

- **Organisation**

- Berätta om dina erfarenheter av den organisationskultur som finns inom säljorganisationen på Tele2?
- Vilka är de viktigaste värderingarna inom företaget som du upplever det?
- Hur skulle du beskriva din ledarstil? Hur engagerar du som chef dina medarbetare?
- Hur skulle du beskriva säljkulturen inom Tele2 och mer specifikt säljkulturen på din avdelning?
- Beskriv gärna den stämning som finns på din avdelning bland dina medarbetare? Hur önskar du att stämning skulle vara?
- Arbetar de anställda gemensamt för att uppnå mål eller är det ett individualistiskt tänk?

- **Motivation**

- Vad tror du motiverar säljare inom telekombranschen? Och hur viktig tror du denna motivationsaspekt är för att säljarna ska prestera?
- Vad motiverar dig i ditt arbete?
- Berätta gärna vad som enligt dig är de viktigaste motivationsfaktorerna som måste finnas på en säljavdelning för att ha presterande och nöjda medarbetare? Upplever du att några av de delarna du precis nämnde saknas eller kan förbättras på er avdelning?
- Om du fick införa ytterligare ett motivationsverktyg eller likande på din avdelning, vad skulle det vara och varför?

- **Målkongruens**

- Hur skulle du beskriva Tele2:s övergripande målsättningar? Är det några av dessa målsättningar som du arbetar mot i ditt dagliga arbete mer än någon annan?
- Vilka mål kommuniceras tydligast till dig?
- Vad består dina personliga mål av? Hur skulle du beskriva det arbete som krävs för att nå dina personliga mål i förhållande till det du får ut av att nå målen?
- Vilka typer av mål kommuniceras tydligast ut till medarbetarna? Varför just dessa mål?

- Hur skulle du beskriva svårighetsgraden för säljarna att uppnå sina mål (månadsvis, kvartalsvis och årsvis)? Något av de tre som historiskt sett är ett svårare mål att nå?
- Kan ni på något sätt säkerställa att belöningen för säljaren motsvarar dennes prestation? Hur i så fall?
- Vad ser du som de största utmaningarna mellan företagets övergripande mål i jämförelse med medarbetarens mål och syfte? Vilka typer av konflikter i målbild mellan företaget och den individuella medarbetaren kan tänkas finnas eller uppstå?
 - **Bonussystem/Belöningsystem**
- Berätta om det bonussystem/belöningsystem som ni har på Tele2? Hur länge har ni arbetat med det bonussystemet/belöningsystemet?
- Varför tror du att ett belöningsystem är användbart? Varför tror du att Tele2 och andra telekomföretag väljer att använda sig av belöningsystem? Finns det något alternativ?
- Hur tror du att dina medarbetare skulle prestera om de inte hade ett bonussystem men samma mål som i dagsläget? Skulle de prestera bättre/sämre?
- Om vi tar ett exempel och säger att en controller har en fast lön på 35 000 kr i månaden och en säljare har detsamma och ingen av dem omfattas av något belöningsystem, skulle säljaren och controllern prestera sitt yttersta ändå? Om inte, hur skulle du beskriva att de skiljer sig?
- Hur upplever du att ert belöningsystem fungerar? Hur tror du det påverkar och motiverar dina medarbetare?
- Anser du att Tele2:s belöningsystem motiverar dina medarbetare i arbetet? Hur märks det i så fall på dina medarbetare? Socialt, professionellt
- Finns det både individuella och kollektiva belöningar som dina medarbetare kan ta del av? Kan du ge några exempel?
- Består belöningsystemet främst av monetära belöningar eller av icke-monetära belöningar (som priser, resor)? Ge gärna exempel på vad respektive belöning kan vara.
- Finns det både en fast och en rörlig del i lönesättningen för dina medarbetare? Hur stor är generellt den rörliga delen av lönen i förhållande till den fasta i procent?
- När gjorde ni senast ändringar i belöningsystemets utformning? Vad var anledningen till det den gången? Hur skulle du beskriva att det påverkade dina medarbetare?
- Vilka är de främsta fördelarna/nackdelarna med det belöningsystem som ni använder?
- Om du skulle få förändra någon/några aspekter inom bonussystemet? Vilka skulle de vara och varför?
- Ser Tele2 utvecklingsmöjligheter/befordran som belöning?
- Vad har du för ytterligare verktyg utöver belöningsystem att använda för att motivera dina medarbetare och hur skulle du beskriva de?
- Kan medarbetarna påverka utformningen av belöningsystemet?
- **Intervjuguide –Binan Al-Attar, Account Manager och Andreas Peev, Account Manager, Tele2**
 - **Allmänt**
 - 1. Berätta lite om dig själv och hur/varför du valde att arbeta inom sälj och mer specifikt på Tele2.
 - Vad har du för roll på Tele2 och vad innebär den?
 - Hur länge har du varit anställd på Tele2?
 - Ungefär hur länge arbetar en person på er avdelning? Är det något du ser som positivt eller negativt?

- Varför tror du att man väljer att arbeta som säljare på Tele2, vilka är de avgörande faktorerna?
 - **Organisation**
- Berätta om dina erfarenheter av den organisationskultur som finns inom säljorganisationen på Tele2?
- Hur skulle du beskriva säljkulturen inom Tele2 och mer specifikt säljkulturen på din avdelning?
- Vilka är de viktigaste värderingarna inom företaget som du upplever det?
- Hur skulle du beskriva ledarstilen hos din chef? Hur engagerar din chef dig och de andra medarbetarna?
- Beskriv gärna den stämning som finns på din avdelning bland medarbetarna? Hur önskar du att stämning skulle vara?
- Arbetar de anställda gemensamt för att uppnå mål eller är det ett individualistiskt tänk?
 - **Motivation**
- Berätta vad som motiverar dig i ditt arbete?
- Vilka faktorer är avgörande för att du ska trivas, prestera och komma motiverad till arbetet? Uppfylls alla de faktorerna på din arbetsplats? Om nej, vilka saknas/skulle kunna förbättras och varför tror du att de saknas?
- Kan du ge några exempel på belöningar som hade motiverat dig extra som i nuläget inte ingår i Tele2:s belöningsystem?
 - **Bonussystem/Belöningsystem**
- Berätta om det bonussystem/belöningsystem som omfattar dig på Tele2? Hur länge har ni arbetat med det bonussystemet/belöningsystemet?
- Hur länge har det belöningsystemet gällt för din del?
- Varför tror du att Tele2 använder sig av belöningsystem?
- Hur skulle ditt arbete påverkas om du inte hade ett belöningsystem men samma mål som du har idag? Hur tror du att det skulle påverka din motivation, säljkulturen, gemenskapen?
- Om vi tar ett exempel och säger att en controller har en fast lön på 35 000 kr i månaden och en säljare har detsamma och ingen av dem omfattas av något belöningsystem, skulle säljaren och controllern prestera sitt yttersta ändå? Om inte, hur skulle du beskriva att de skiljer sig?
- Vilka typer av belöningar har du möjlighet att ta del av med dagens belöningsystem?
- Finns det både individuella och kollektiva belöningar att ta del av?
- Anser du att alla belöningarna är möjliga att nå och motsvarar de prestationer som krävs?
- Anser du att befordran är en slags belöning? Om ja, finns det tydligt utformad i Tele2:s belöningsystem?
- Är du väl medveten om vad som förväntas av dig för att ta del av belöningarna i belöningsystemet?
- Anser du att fördelningen av den fasta och rörliga delen av lönen är rimlig? Om ja, motivera?
- Hur tror du att ditt arbete och motivation påverkats om din lön endast bestod av en fast del?
- Om nej, hur skulle du vilja att fördelningen såg ut?
- Vilka befintliga belöningar upplever du ger dig extra motivation i ditt arbete?
- Motiveras du mer av monetära belöningar än icke-monetära belöningar eller tvärtom? På vilket sätt påverkas din motivation i så fall olika av respektive belöning?

- Tror du att den monetära belöningen avtar i sin påverkan på motivation och ersätts av någon annan motivationsfaktor vid något speciellt läge, exempelvis vid en viss yrkesroll, erfarenhet, ålder alternativt vid ett visst löneläge?
- Vilka fördelar/nackdelar upplever du med det befintliga belöningsystemet?
- Om du hade möjlighet att ändra/förbättra något i belöningsystemet, vilka ändringar skulle du då göra och varför?
- Hur ser du på Tele2:s möjligheter att motivera sina medarbetare utan de belöningsystem de använder idag?
- Du får gärna tillägga något om du känner att vi missat någon fråga eller om det är något övrigt du vill kommentera.

Intervjuguide – Mattias Lilja, Channel Manager och ,Damir Dizdarevic, Channel Manager, Tele2

• **Allmänt**

- Berätta lite om dig själv och hur/varför du valde att arbeta inom sälj och mer specifikt på Tele2.
- Vad har du för roll på Tele2 och vad innebär den?
- Hur länge har du varit anställd på Tele2?
- Ungefär hur länge arbetar en person på er avdelning? Är det något du ser som positivt eller negativt?
- Varför tror du att man väljer att arbeta som säljare på Tele2, vilka är de avgörande faktorerna?

• **Organisation**

- Berätta om dina erfarenheter av den organisationskultur som finns inom säljorganisationen på Tele2?
- Hur skulle du beskriva säljkulturen inom Tele2 och mer specifikt säljkulturen på din avdelning?
- Vilka är de viktigaste värderingarna inom företaget som du upplever det?
- Hur skulle du beskriva ledarstilen hos din chef? Hur engagerar din chef dig och de andra medarbetarna?
- Beskriv gärna den stämning som finns på din avdelning bland medarbetarna? Hur önskar du att stämning skulle vara?
- Arbetar de anställda gemensamt för att uppnå mål eller är det ett individualistiskt tänk?

• **Motivation**

- Berätta vad som motiverar dig i ditt arbete?
- Vilka faktorer är avgörande för att du ska trivas, prestera och komma motiverad till arbetet? Uppfylls alla de faktorerna på din arbetsplats? Om nej, vilka saknas/skulle kunna förbättras och varför tror du att de saknas?
- Kan du ge några exempel på belöningar som hade motiverat dig extra som i nuläget inte ingår i Tele2:s belöningsystem?

• **Målkongruens**

- Hur skulle du beskriva Tele2:s övergripande målsättningar och hur väl insatt är du i dem?
- Vilka typer av mål kommuniceras tydligast till dig från din chef?
- Hur skulle du beskriva dina personliga mål och vad består de av?
- Hur skulle du beskriva svårighetsgraden att uppnå dina mål? Månadsvis, kvartalsvis och årsvis? Något av dem tre som är svårare än den andra att uppnå? Är de satta för högt eller för lågt?

- Hur skulle du beskriva den prestation som krävs av dig för att nå dina uppsatta mål i förhållande till det du får ut av att nå målen?
- Vad händer om du inte når målen?
- Vilket av följande alternativ skulle du välja om din arbetsgivare erbjöd dig: en fast månadslön som är baserat på ett snitt av din årslön/dina årslöner under din tid på Tele2 eller det upplägg du har idag 70-170 dvs 70 procent av din mållön i garantilön och ett tak på 170 procent av mållönen? Varför tilltalar det ena alternativet mer än det andra?
- Vad ser du som de största utmaningarna mellan företagets övergripande mål i jämförelse med medarbetarens mål och syfte? Vilka typer av konflikter i målbild mellan företaget och den individuella medarbetaren kan tänkas finnas eller uppstå?
 - **Bonussystem/Belöningsystem**
- Berätta om det bonussystem/belöningsystem som omfattar dig på Tele2? Hur länge har ni arbetat med det bonussystemet/belöningsystemet?
- Hur länge har det belöningsystemet gällt för din del?
- Varför tror du att Tele2 använder sig av belöningsssystem?
- Hur skulle ditt arbete påverkas om du inte hade ett belöningsystem men samma mål som du har idag? Hur tror du att det skulle påverka din motivation, säljkulturen, gemenskapen?
- 5. Om vi tar ett exempel och säger att en controller har en fast lön på 35 000 kr i månaden och en säljare har detsamma och ingen av dem omfattas av något belöningsystem, skulle säljaren och kontrollern prestera sitt yttersta ändå? Om inte, hur skulle du beskriva att de skiljer sig?
- Vilka typer av belöningar har du möjlighet att ta del av med dagens belöningsystem?
- Finns det både individuella och kollektiva belöningar att ta del av?
- Anser du att alla belöningarna är möjliga att nå och motsvarar de prestationer som krävs?
- Berätta gärna om vad du bedöms på utöver dina personliga försäljningssiffror? Är det några särskilda parametrar som är viktigare än andra?
- Anser du att befördran är en slags belöning? Om ja, finns det tydligt utformad i Tele2:s belöningsystem?
- Är du väl medveten om vad som förväntas av dig för att ta del av belöningarna i belöningsystemet?
- Anser du att fördelningen av den fasta och rörliga delen av lönen är rimlig? Om ja, motivera?
- Hur tror du att ditt arbete och motivation påverkats om din lön endast bestod av en fast del?
- Om nej, hur skulle du vilja att fördelningen såg ut?
- Vilka befintliga belöningar upplever du ger dig extra motivation i ditt arbete?
- Motiveras du mer av monetära belöningar än icke-monetära belöningar eller tvärtom? På vilket sätt påverkas din motivation i så fall olika av respektive belöning?
- Tror du att den monetära belöningen avtar i sin påverkan på motivation och ersätts av någon annan motivationsfaktor vid något speciellt läge, exempelvis vid en viss yrkesroll, erfarenhet, ålder alternativt vid ett visst löneläge?
- Vilka fördelar/nackdelar upplever du med det befintliga belöningsystemet?
- Om du hade möjlighet att ändra/förbättra något i belöningsystemet, vilka ändringar skulle du då göra och varför?
- Hur ser du på Tele2:s möjligheter att motivera sina medarbetare utan de belöningsystem de använder idag?
- Du får gärna tillägga något om du känner att vi missat någon fråga eller om det är något övrigt du vill kommentera.