



Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats, 15 hp i företagsekonomi

Belöningsystem baserat på kundnöjdhet

En fallstudie på en organisation inom bank- och försäkringsbranschen

Kursens namn: EXC517

Vårterminen 2020

Författare: Felicia Bergström-Kvidén

Författare: Isabella Martinsdottir

Handledare: Sven Siverbo

Examinator: Stefan Hellman

Förord

Vi vill tacka alla som gjort det möjligt för oss att genomföra denna uppsats. Vi vill rikta ett särskilt tack till den studerade organisationen samt respondenterna som ställt upp, utan er hade det inte varit möjligt att genomföra denna studie.

Vi vill även tacka vår handledare Sven Siverbo för all den konstruktiva kritik och de förbättringsförslag du gett oss för att få denna uppsats så bra som möjligt. Dessutom vill vi tacka vår examinator Stefan Hellman samt alla opponenter som hjälpt oss att utveckla uppsatsen.

Vi vill slutligen framföra ett stort tack till varandra för ett förträffligt samarbete samt våra familjer för att ni har varit så förstående och stöttande genom hela denna tidskrävande process.

Högskolan Väst, 3/6 - 2020



Felicia Bergström-Kvidén



Isabella Martinsdottir

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Institutionen för ekonomi och IT, Högskolan Väst, Vårterminen 2020.

Titel: Belöningsystem baserat på kundnöjdhet - En fallstudie på en organisation inom bank- och försäkringsbranschen

Författare: Felicia Bergström-Kvidén & Isabella Martinsdottir

Kurs: EXC517 - Examensarbete i företagsekonomi med inriktning redovisning, kandidatexamen 15 hp.

Kundnöjdhet är ett icke-finansiellt prestationsmått. Det kan kopplas till ett belöningsystem för att motivera och vägleda medarbetare samt främja en ökad ansträngning att skapa nöjdare kunder. Ytterligare forskning behövs kring vad som talar för respektive mot att denna koppling fungerar för att motivera medarbetare. Syftet med denna studie är därmed att skapa kunskap om hur medarbetare blir motiverade av att koppla kundnöjdhet till ett belöningsystem. Därför har en kvalitativ fallstudie genomförts där tio intervjuer med medarbetare på en organisation inom bank- och försäkringsbranschen utförts. Från tidigare forskning har det identifierats åtta faktorer som behövs för att skapa ett motiverande belöningsystem. Dessa är; reliabilitet, tydlighet, rättvisa, möjlighet till påverkan, kunskapsnivå, tätare mätpunkter, betydelsefull belöning och motiverande nivå. Av studien framkom det att, när kundnöjdhet mäts leder det till en ökad motivation att få nöjdare kunder. Dessutom ledde belöningsystemets uppbyggnad via den kollektiva belöningen till att medarbetare kände sig lika värdefulla vilket kan bidra till att skapa motivation. Dock upplevdes kundbedömningarna inte alltid som rättvisa och speglade inte medarbetarnas arbetsinsats och rättvisa verkar vara en viktig faktor för att skapa ett motiverande belöningsystem. De slutsatser som framkommit är att om ett belöningsystem inte innefattar de ovan nämnda kriterier som behövs för att få en motiverande effekt, kan belöningsystemet få en underordnad betydelse. Har ett belöningsystem inte en motiverande effekt på medarbetare kommer det inte heller driva oönskade effekter som manipulation och kortsiktighet som annars är möjliga. Även om kundnöjdhetsmätningen är icke reliabel och kundbedömningar kan upplevas som subjektiva och orättvisa, kan belöningsystemet i sin helhet ändå upplevas som rättvist och därmed motiverande.

Nyckelord: Kundnöjdhet, belöningsystem, medarbetare, fallstudie, kvalitativ metod

Abstract

Bachelor Thesis in Business Administration, Department of Economics and IT, University West, Spring 2020.

Title: Incentive system based on customer satisfaction - A case study of an organization in the banking and insurance industry

Authors: Felicia Bergström-Kvidén & Isabella Martinsdottir

Course: EXC517 – Degree in Business Administration with specialization accounting, Bachelor 15 hp.

Customer satisfaction is a non-financial performance measurement that can be connected to an incentive system to motivate and direct employees, as well as drive and increase efforts to create a higher customer satisfaction. More research is needed on what speaks for and against this connection to motivate employees. The purpose of this study is to create knowledge about employees being motivated by connecting customer satisfaction to an incentive system. Therefore, a qualitative case study was conducted in which ten interviews with employees from an organization within the banking and insurance industry. From previous research eight factors has been identified that are needed to create a motivational incentive system. These are; reliability, distinctness, justice, opportunity to influence, knowledge, more frequent measuring points, significant reward and motivational level. The study shows that customer satisfaction led to an increased motivation to get more satisfied customers. In addition, the structure of the incentive system, through the collective reward, led to everyone feeling valuable which can help to create motivation. However, customer assessments were not always perceived as fair and did not reflect employees' performance and justice seems to be an important factor in creating a motivational incentive system. The conclusions reached are that measuring customer satisfaction has a motivating effect on employees to create more satisfied customers. If an incentive system is not based on the criteria above which are required to have a motivating effect, the incentive system will have minor importance. If an incentive system does not have a motivating effect on employees, it will neither drive the undesirable effects at the employees such as manipulation or act myopically which otherwise are possible. Although the customer satisfaction measurement is not reliable and the customer satisfaction assessments is sometimes perceived as subjective and unfair, the incentive system can be perceived as fair and thus motivating.

Keywords: Customer satisfaction, incentive system, employee, case study, qualitative method

Innehållsförteckning

| | |
|---|----|
| 1. Inledning | 1 |
| 1.1 Bakgrund | 1 |
| 1.2 Problemdiskussion | 1 |
| 1.3 Syfte | 2 |
| 2. Teoretisk referensram..... | 3 |
| 2.1 Den teoretiska referensramens struktur | 3 |
| 2.2 Belöningsystem baserat på kundnöjdhet..... | 3 |
| 2.2.1 Kundnöjdhet | 3 |
| 2.2.2 Belöningsystem | 4 |
| 2.2.3 Belöningsystemets för- och nackdelar | 5 |
| 2.2.4 Kundnöjdhet som en del av ett belöningsystem | 7 |
| 2.3 Summering av teoretisk referensram | 8 |
| 3. Metod..... | 10 |
| 3.1 Den valda organisationen | 10 |
| 3.2 Undersökningsansats och forskningsdesign..... | 10 |
| 3.3 Urval samt presentation av respondenter | 10 |
| 3.4 Fallstudiens genomförande..... | 11 |
| 3.5 Förförståelse och generaliserbarhet | 13 |
| 4. Empiri..... | 14 |
| 4.1 Den empiriska strukturen | 14 |
| 4.2 Bakgrundsinformation..... | 14 |
| 4.2.1 Hur kundnöjdhet mäts | 14 |
| 4.2.2 Belöningsystemets uppbyggnad..... | 15 |
| 4.2.3 Kundnöjdhet kopplat till belöningsystemet | 15 |
| 4.3 Kundnöjdhet ur ett medarbetarperspektiv | 16 |
| 4.4 Belöningsystem ut ett medarbetarperspektiv..... | 17 |
| 4.5 Motivation ur ett medarbetarperspektiv | 19 |
| 4.6 Kundnöjdhet som en del av ett belöningsystem, ur ett medarbetarperspektiv | 19 |
| 4.7 Summering av empiri..... | 21 |
| 5. Analys..... | 22 |
| 5.1 Analysens struktur | 22 |

| | |
|--|-----|
| 5.2 Kriterier för ett motiverande belöningsystem | 22 |
| 5.2.1 Reliabilitet | 22 |
| 5.2.2 Tydlighet | 23 |
| 5.2.3 Rättvisa | 23 |
| 5.2.4 Kunskapsnivå | 24 |
| 5.2.5 Tätare mätpunkter | 24 |
| 5.2.6 Betydelsefull belöning | 24 |
| 5.2.7 Möjlighet till påverkan | 25 |
| 5.2.8 Motiverande nivå | 26 |
| 5.3 Risker med att koppla ett belöningsssystem till kundnöjdhet | 26 |
| 6. Slutsats | 28 |
| 6.1 Begränsningar | 29 |
| 6.2 Fortsatt forskning | 29 |
| Referenser | 30 |
| Bilaga 1 – Litteraturinsamling | i |
| Bilaga 2 - Följebrev | ii |
| Bilaga 3 - Intervjuguide | iii |
| Bilaga 4 - Intervjuguide för bakgrundsinformation: | v |

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Kundnöjdhet har blivit en viktig komponent i flera ekonomistyrningsmodeller (Kristensen & Eskildsen, 2014). Därför läggs allt mer energi på att öka kundnöjdhet, vilket även har blivit ett viktigare mål för organisationer (Sharma, 1997). Kundnöjdhet har blivit så pass viktigt att styrelser har börjat betrakta det som en immateriell tillgång (Basuroy m.fl. 2014).

Kundnöjdhet är även en viktig konkurrensfördel för många organisationer, då tidigare kunders uppfattning kan bli avgörande när nya kunder väljer vilken organisation de ska använda sig av. Kundnöjdhet är ett icke-finansiellt prestationsmått som kan mätas med olika mått som visar hur nöjda kunderna är (Merchant & Van der Stede, 2017). För att motivera medarbetare att lägga mer kraft på att skapa nöjdare kunder kan ett belöningsystem kopplas ihop med kundnöjdheten. Belöningsystem anses vara ett kraftfullt verktyg för att öka medarbetarnas motivation och prestation (Aguinis m.fl. 2013). Belöningsystem används, förutom till att motivera medarbetarna även till att informera och vägleda dem om vart energi ska läggas (Basuroy m.fl. 2014; Sharma, 1997).

Varför organisationer väljer att koppla kundnöjdhet till ett belöningsystem kan bero på att tidigare forskning har funnit att högre kundnöjdhet leder till en bättre framtida finansiell prestation (Eklöf m.fl. 2017; Golovkova m.fl. 2019). När organisationer väljer att göra denna koppling är det viktigt att medarbetarna känner att de har möjlighet att påverka hur nöjda kunderna blir. Dock blir det inte alltid så, vilket kan leda till oönskade effekter hos medarbetarna (Sharma, 1997).

1.2 Problemdiskussion

Kundnöjdhet anses vara ett viktigt prestationsmått för att företag ska kunna anpassa sig på en dynamisk marknad, eftersom kundernas förväntningar kan förändras i takt med marknaden. Genom att mäta kundnöjdhet får organisationen den senaste informationen om vad kunderna förväntar sig och därmed blir de enklare att tillfredsställa kundernas behov. Organisationer kan även använda sig av kundnöjdhetsinformationen för att jämföra företag eller avdelningar med varandra och därmed välja vart mest energi bör läggas. Att mäta kundnöjdhet kan dessutom leda till att personalen blir mer effektiva och motiverade (Mihelis m.fl. 1999).

Det är viktigt att medarbetare har möjlighet att påverka det som mäts för att belöningsystemet ska vara ett effektivt, motiverande och välfungerande (Merchant & Van der Stede, 2017). När organisationer väljer att koppla kundnöjdhet till ett belöningsystem är

tanken att det ska leda till en högre grad av motivation och effektivitet hos medarbetare (Mihelis m.fl. 1999; Sharma, 1997).

Det finns även risker med att basera ett belöningssystem på kundnöjdhet. Kundens bedömningar kan innefatta faktorer som medarbetare inte kan kontrollera och därför kan det bli svårt att göra kunden nöjd. För att det ska vara effektivt att använda sig av kundnöjdhet i ett belöningssystem är det även viktigt att medarbetarna förstår vad det är som avgör om kunden blir nöjd eller inte. Om medarbetare inte har en möjlighet att påverka kundens nöjdhet finns en risk att belöningssystemet upplevs som orättvist och kan då istället få en omotiverande effekt. Kopplingen kan dessutom leda till en kortsiktighet hos medarbetarna, eftersom de kan välja att manipulera utfallet genom att exempelvis endast hjälpa nöjda kunder för att inte riskera att få ett dåligt omdöme som i sin tur påverkar deras belöning (Sharma, 1997).

Tidigare forskning har framförallt studerat kundnöjdhet ur ett ledar- och kundperspektiv, inte ur ett medarbetarperspektiv (Barnes m.fl. 2013). Därmed identifieras en viktig kunskapslucka om hur medarbetare upplever prestationsmålet kundnöjdhet kopplat till ett belöningssystem. Tidigare forskning är inte heller överens om vilka effekter som uppkommer när ett belöningssystem kopplas till prestationsmålet kundnöjdhet. I tidigare studier finns det belägg både för att denna koppling skulle fungera men även att det skulle kunna bli problematiskt. Därför behövs kunskap om för- och nackdelarna med att koppla belöningssystem till prestationsmålet kundnöjdhet.

Det avses därmed att undersöka om medarbetare upplever att ett belöningssystem kopplat till kundnöjdhet bidrar till en ökad grad motivation. Det här är relevant att undersöka för att bidra med kunskap till organisationer som redan använder prestationsmålet kopplat till ett belöningssystem eller som har tänkt att använda sig av denna koppling.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att utveckla kunskap om hur belöningssystem, baserat på kundnöjdhetsmätningar inverkar på motivationen hos medarbetare.

2. Teoretisk referensram

2.1 Den teoretiska referensramens struktur

Den teoretiska referensramen baseras på en litteraturgenomgång (bilaga 1) och inleds med grundläggande teori om prestationsmålet kundnöjdhet följt av belöningsystem. Därefter behandlas teori om belöningsystemets för- och nackdelar som sedan följs av teori kring kundnöjdhet som en del av ett belöningsystem. Den teoretiska referensramen avslutas med en summering med de faktorer som är centrala för att belöningsystem baserade på kundnöjdhet ska vara motiverande.

2.2 Belöningsystem baserat på kundnöjdhet

2.2.1 Kundnöjdhet

Kundnöjdhet är ett prestationsmätt som mäter medarbetares prestation i icke-finansiella termer (Merchant & Van der Stede, 2017). Genom att mäta kundnöjdhet skapas en överblick kring hur nöjda kunderna är, vilket kan bidra med kunskap som kan användas för att förbättra verksamheten (Mihelis m.fl. 1999). För att motivera och vägleda medarbetare kan kundnöjdhet även kopplas till en rörlig finansiell belöning (Basuroy m.fl. 2014; Sharma, 1997).

Eklöf m.fl. (2017) och Golovkova m.fl. (2019) menar att det finns ett positivt samband mellan nöjda kunder och ett företags finansiella prestation inom vissa branscher och geografiska platser, däribland banksektorn i norra Europa. De poängterar dock att det finns en fördröjningstid på minst ett år innan en förändring i kundnöjdheten speglas i de finansiella rapporterna. Denna fördröjning är viktig att ta i beaktning när organisationer använder kundnöjdhet som en indikator på framtida resultat. Merchant och Van der Stede (2017) beskriver att anledningen till att organisationer väljer att mäta kundnöjdhet kan bero på att det finns indikationer på att nöjda kunder kommer att leda till bättre framtida resultat. Det till skillnad från finansiella prestationsmätt, som mäter sådant som redan har hänt och därmed inte ger indikationer för hur framtiden kommer att se ut. Dock är kundnöjdhet ett dyrt mått då inhämtande av information kring kunders nöjdhet blir kostsamt, till skillnad från andra prestationsmätt där informationen ofta redan finns tillgänglig i de finansiella rapporterna. Kundnöjdheten anses vara lönsamt att öka till en viss punkt, därefter blir kostnaden att mäta högre än nytta (Merchant & Van der Stede, 2017).

Det finns olika sätt att mäta kundnöjdhet på, bland annat via Net Promoter Score (NPS) eller Extended Performance Satisfaction Index (EPSI). Båda måtten avser att utveckla kunskap kring hur nöjda kunderna är, NPS gör det genom frågan "Hur sannolikt är det att du rekommenderar det här företag till en vän eller kollega?" (Eskildsen & Kristensen, 2014).

EPSI går istället ut på att jämföra hur nöjd kunden är överlag samt i förhållande till förväntningar och en ideal produkt (Eklöf m. fl. 2017). Eskildsen och Kristensen (2014) kom fram till att företag bör använda sig av EPSI om de vill mäta kundnöjdhet då de anser att det är ett mer tillförlitligt mått, jämfört med NPS. Anledningen till det är att det ger företag säkrare data då NPS anses vara känsligt för förändringar.

Det är viktigt att mäta kundnöjdhet på en dynamisk marknad eftersom analyser om kunders beteenden kan användas för att skapa mer effektiva strategier. Insamlade data om kundnöjdhet kan användas till att avgöra var i en organisation som mest energi ska läggas för att förbättra kundnöjdheten så mycket som möjligt, med så lite resurser som möjligt. Det kan bidra till att utveckla verksamheten (Mihelis m.fl. 1999). Det är också nödvändigt för organisationer att vara medvetna om att när prestationsmålet kundnöjdhet används, är det viktigt att göra ett ordentligt grundarbete redan vid framtagandet av prestationsmålet. Det kan vara direkt farligt att använda sig av mått som inte är välbeprövade som sedan ligger till grund för ledares beslut, det kan leda till allvarliga konsekvenser som exempelvis att felaktiga beslut tas (Eskildsen & Kristensen, 2014)

Genom att medarbetarna får arbeta med kundnöjdhet skapar det en känsla av en ökad kompetens i sitt arbete om kunderna blir nöjda. Att arbeta med kundnöjdhet leder även till att medarbetare som genererar nöjda kunder känner sig mer nöjda eftersom kundernas glädje smittar av sig (Barnes m.fl. 2013).

2.2.2 Belöningsystem

Belöningsystem används av flera organisationer och fyller olika syften som att motivera, vägleda och informera medarbetarna (Basuroy m.fl. 2014; Sharma, 1997). Organisationer kan använda sig av positiva belöningar i form av pengar, beröm och befordran. De kan även använda sig av negativa belöningar som exempelvis utebliven positiv belöning, förnedring eller till och med att medarbetare förlorar sina arbeten (Merchant & Van der Stede, 2017).

En anledning till att organisationer använder ett belöningsystem är således att de vill informera och vägleda medarbetare samt visa vart energi och kraft ska läggas. Ytterligare en anledning är att belöningsystem skapar en motiverande effekt (Basuroy m.fl. 2014; Sharma, 1997). Belöningsystem anses vara ett kraftfullt verktyg som leder till en högre prestation hos medarbetarna och en ökad produktivitet (Králová & Král, 2019). Bonner och Sprinkle (2002) menar att hur motiverade medarbetarna blir att anstränga sig baseras på hur hög kunskapsnivå de har inom det som mäts samt belönas och därmed hur stor möjlighet de har att påverka sin belöning. Om de inte har kunskapen som krävs för att uppfylla målen kommer de inte heller bli påverkade av belöningsystemet och därmed kommer deras motivation och prestation inte förändras.

Belöningsystem kan vara baserade på objektiva bedömningar, subjektiva bedömningar eller en kombination av dessa. Objektiva bedömningar är när kriterierna för vad som krävs för att nå målet är förutbestämt, medan subjektiva bedömningar sker efter att prestationen är utförd (Merchant & Van der Stede, 2017). Voußem, Kramer och Schäffer (2015) nämner att när belöningsystem baseras på subjektiva bedömningar upplever medarbetarna att det är mer orättvist än om belöningsystemet baseras på objektiva bedömningar. Därför är det viktigt att vara tydlig när målen skapas så att medarbetarna vet vad som förväntas av dem. Även Aguinis m.fl. (2013) menar att rättvisa är en viktig egenskap när organisationer vill ha ett välfungerande belöningsystem, som i deras fall var kopplat till en finansiell belöning.

Belöningsystem kan även vara baserade på olika nivåer i organisationer, som exempelvis organisations-, grupp- eller individnivå (Merchant & Van der Stede, 2017). Om belöningar ges på gruppnivå bör de vara rättvist fördelade för att öka motivationen och prestationen hos medarbetarna i så hög utsträckning som möjligt. Därmed ska det undvikas att dela ut lika fördelade belöningar till alla medarbetare när belöningar ges på gruppnivå (Garbers & Konradt, 2014).

2.2.3 Belöningsystemets för- och nackdelar

En fördel med belöningsystem är att det motiverar medarbetare. Även om kunskap och förståelse finns hos medarbetarna kring organisationens mål så sammanstrålar de inte alltid med medarbetarens egna mål. Medarbetare kan handla i eget intresse och på bekostnad av organisationen. Det kan bero på en motivationsbrist och för att hantera denna motivationsbrist hos medarbetare kan belöningsystem användas inom organisationer (Merchant & Van der Stede, 2017). Med motivation menas viljan att rikta sin ansträngning mot ett mål (NE, 2020).

Ett sätt att påverka motivation och prestation hos medarbetare är genom finansiella belöningar. När organisationer väljer att belöna medarbetares prestationer varierar utfallet då individer värderar saker olika. Det är då viktigt att medarbetarna värderar belöningen och att den fyller ett behov för att få rätt effekt. En eftertraktad belöning kan vara finansiell men den kan även vara icke-finansiell som exempelvis en viss parkeringsplats, mer frihet i arbetet eller beröm. Om belöningen inte lyckas tillfredsställa behoven hos medarbetarna kan det leda till att belöningsystemet inte motiverar medarbetarna. Det kan även sända ut signaler som att de inte är värdefulla för organisationen och därmed leda till en minskad motivation (Aguinis m.fl. 2013).

Förutom att belöningen behöver värderas och fylla ett behov för att vara motiverande ska belöningen även vara tillräckligt stor för att ha en effekt på mottagaren. Det önskas även att belöningen är hållbar så att medarbetarna kommer ihåg den sköna känslan av att erhålla den. Belöningsystemet och dess belöning behöver även kommuniceras ut tydligt så att alla

medarbetare förstår vad de har möjlighet att erhålla samt hur de kan nå belöningen. Det är även önskvärt med en kostnadseffektiv belöning, det vill säga att nyttan som belöningsystemet genererar är större än kostnaden (Merchant & Van der Stede, 2017).

Motiverande mål är komplicerade att sätta. En svårighet som framkommit är att målen behöver vara både utmanande och nåbara, för att motivera medarbetarna i så stor utsträckning som möjligt. Om målen istället sätts antingen för lätt eller för svårt kommer motivationen att minska (Latham & Locke, 1979). Medarbetarna bör därför också ha möjlighet att påverka utfallet för att bli motiverade (Sharma, 1997). För att få medarbetare så motiverade som möjligt behöver belöningen komma i rätt tid, baserat på när prestationen är utförd. Den behöver även komma med inte allt för långa mellanrum. Det är också viktigt att prestationsmåten som är kopplade till belöningsystemet är kvalitetssäkrat det vill säga att det inte innehåller några onödiga fel (Aguinis m.fl. 2013). Måten och mätningen behöver därmed vara reliabla för att nå en önskad effekt hos medarbetarna (Merchant & Van der Stede, 2017).

Att använda sig av prestationsmått kopplat till finansiella belöningar anses alltså hålla medarbetarna motiverade. Det finns dock forskning som visar att hur motiverade medarbetare blir att anstränga sig baseras på hur hög kunskapsnivå de har, som ger dem möjlighet att uppnå målet som är kopplat till belöningsystemet. Om kunskapen som ger dem möjlighet att klarar målet och belöningen saknas, kommer deras motivation och ansträngning inte påverkas i samma utsträckning som om kunskapen fanns där (Bonner och Sprinkle, 2002).

Trots att belöningsystem har flera positiva effekter kan det även uppkomma icke önskvärda effekter (Merchant & Van der Stede, 2017). De problem som kan uppstå av att ha belöningsystem är att det kan skapa en kortsiktighet hos medarbetare (Basuroy m.fl. 2014; Králová & Král, 2019; Sharma, 1997). Det kan innebära att målen nås på kort sikt men på bekostnad av organisationen ur ett längre perspektiv. Ett icke genomtänkt prestationsmått kan få till följd att medarbetare producerar resultat som inte var tänkt att produceras från början. Om ett belöningsystem dessutom kopplas till det felaktiga prestationsmålet kommer det förstärka de negativa effekterna och organisationen kommer snabbare gå åt fel håll. Det kan även leda till att data manipuleras om de mål som är kopplade till belöningsystemet inte uppfylls, så att belöning ändå uppnås vilket också är en oönskad effekt (Merchant & Van der Stede, 2017).

Vid konstruerandet av belöningsystem ska även beslut fattas om belöningarna ska baseras på individnivå, gruppnivå eller utifrån hela organisationen. Fördelarna med gruppbaserad belöning är att det kan skapa en teamkänsla och att medarbetarna övervakar varandra som kan förbättra resultaten som eftersträvas (Merchant & Van der Stede, 2017). När organisationer väljer att ha belöningsystem baserat på gruppnivå verkar informationsspridningen inom gruppen öka jämfört med om belöningsystemet istället är på en individnivå (Haesebrouck m.fl. 2018). Att ha gruppbaserade belöningar främjar även

tilliten till varandra inom gruppen samt bidrar till delade värderingar och mål (Chenhall & Langfield-Smith, 2003). Nackdelarna kan innebära att det skapas så kallad free-rider problematik, att ens egna prestation upplevs som att den inte spelar någon roll i det stora hela och därmed inte leder till ökad ansträngning och motivation (Merchant & Van der Stede, 2017).

Belöningsystem anses ha en positiv effekt på medarbetarnas prestation när organisationer väljer att ha både individuella och gruppbaseade belöningar, men det finns även problem med det. Medarbetarna kan lägga mer energi på de individbaseade belöningarna så att en individualistisk atmosfär skapas. Hjälpsamheten minskar, konkurrensen ökar och informationsdelandet mellan kollegor avtar. Det kan alltså leda till otydliga men skadliga effekter inom organisationen som kan förstöra relationerna och samordningen, det vill säga en motsatt effekt än det som eftersträvas. Dock är dessa negativa effekter svåra att mäta (Králová & Král, 2019).

2.2.4 Kundnöjdhet som en del av ett belöningsystem

Genom att mäta kundnöjdhet kan medarbetare bli mer motiverade och effektiva (Mihelis m.fl. 1999). Motivationen kan förstärkas med finansiella belöningar i ett belöningsystem (Aguinis m.fl. 2013). Belöningsystem kan baseras både på finansiella och icke-finansiella prestationsmått och ofta kombineras dessa med varandra när prestationer utvärderas (Merchant & Van der Stede, 2017). Genom att koppla kundnöjdhet till ett belöningsystem kan organisationer vägleda och informera medarbetarna om var mest energi ska läggas (Basuroy m.fl. 2014; Sharma, 1997). Det beror på att det enligt tidigare forskning finns ett positivt samband mellan kundnöjdhet och finansiell prestation (Eklöf m.fl. 2017; Golovkova m.fl. 2019). Även produktiviteten kan öka i en organisation genom att basera en belöning på kundnöjdhet (Sharma, 1997).

Kundnöjdhet är lämpligt att använda i ett belöningsystem eftersom kundens belåtenhet påverkas av flera olika parametrar. Dessa enskilda parametrar kan bli svåra att mäta var för sig, men genom att mäta kundnöjdhet som en helhetsbild får organisationer mer information än om kunden är nöjd eller ej (Merchant & Van der Stede, 2017).

För att det ska vara en god idé att koppla kundnöjdhet till ett belöningsystem är det viktigt att medarbetarna har möjlighet att påverka hur nöjda kunderna blir samt att de förstår vad som krävs för att kunderna ska bli nöjda. Ibland kan dock kundnöjdheten vara baserad på saker som är utom medarbetarens kontroll. Det kan även handla om att de inte vet vad som krävs för att göra en kund nöjd. Att då sätta prestationsmålet kundnöjdhet kopplat till ett belöningsystem kan leda till en motsatt effekt jämfört med det som eftersträvas. Det kan leda till en minskad försäljning på kort sikt eftersom medarbetarna faktiskt undviker att hjälpa

en missnöjd kund. Det här för att inte riskera att få en dålig bedömning av kunden som i förlängningen leder till sämre eller utebliven belöning (Sharma, 1997).

Basuroy m.fl. (2014) nämner vikten av att få chefer att fokusera på kundnöjdhet eftersom nöjdare kunder på lång sikt kan leda till att värdet av företaget höjs. Genom att koppla chefers bonus till kundnöjdhet kan de få chefer att välja att investera i förbättringar och strategier som leder till att hela organisationen arbetar med att få nöjdare kunder. Det betonas dock att det får bäst effekt om organisationer kopplar kundnöjdhet till en bonus som samlas in under en längre period. Kortsiktiga bonusar kommer inte att få chefer att fokusera mer på kundnöjdhet. En fara är dock att chefers prestationer kan minska efter att de arbetat med kundnöjdhet ett tag. Eftersom de kan komma att börja agera kortsiktigt när belöningssystemet kopplas till kundnöjdhet beroende av att de lägger större vikt vid att få full bonus än att kunderna faktiskt blir nöjda. Då kan cheferna börja överinvestera i kundnöjdhet eller skapa så strikta strategier att medarbetarna fokuserar för mycket på kundnöjdhet vilket kan leda till att prestationerna sjunker (Basuroy m.fl. 2014).

2.3 Summering av teoretisk referensram

Belöningssystem är till för att motivera medarbetare att anstränga sig mer. Upprätthålls en god motivationsnivå minskar risken för att medarbetare agerar i eget intresse. Det är därför viktigt att belöningssystem fungerar för att motivera medarbetare och åtta faktorer har identifierats vara centrala för att belöningssystem baserade på kundnöjdhet ska motivera. För det första behöver medarbetarna uppleva en möjlighet att påverka målen som kopplas till belöningen. Ibland finns det ingen möjlighet att påverka att kunderna blir nöjda och då kan ett kundnöjdhetsmål upplevas som orättvist. Används mål som upplevs orättvisa i belöningssystemet kommer det därmed inte att motivera medarbetarna. Därmed blir den andra faktorn som identifierats rättvisa. För att målen ska upplevas som rättvisa och därmed motiverande behöver bedömningen vara objektiv med tydliga och förutbestämda kriterier.

Den tredje faktorn som krävs för att lyckas motivera medarbetare är att måtten och mätningen är reliabel, det vill säga att det är välbeprövat och inte innehåller fel eller skevheter. För det fjärde krävs även att medarbetarna värderar belöningen det vill säga att belöningen är eftertraktad och tillräckligt stor för att motivera dem, vilket kan vara en svårighet då olika medarbetare har olika preferenser. Om belöningen inte tillfredsställer medarbetarnas önskningsar kan det leda till att de inte känner sig värdefulla eller att det inte får någon effekt på deras motivation.

För det femte krävs det även att medarbetarna har en hög kunskapsnivå och därmed en möjlighet att nå målen för att mätningen ska vara motiverande. Om medarbetarna inte har en tillräckligt hög kunskapsnivå inom det som mäts kommer det inte fungera att använda ett belöningssystem som motivation. Den sjätte faktorn som identifierats för att motivera

medarbetare är att målen behöver kommuniceras ut tydligt så att alla förstår vad som krävs. För det sjunde ska målen som sätts även vara på en utmanande men nåbar nivå och slutligen behöver belöningen komma i rätt tid och med täta mellanrum för att motivera de anställda.

Lyckas organisationen att skapa ett välfungerande belöningssystem kommer det att leda till mer motiverade medarbetare, som anstränger sig att nå målen och arbetar i linje med organisationens intresse. Om organisationen däremot inte lyckas att skapa ett välfungerande belöningssystem kan det istället leda till manipulation, free-rider problematik, kortsiktighet eller att medarbetarna till och med börjar producera andra resultat än vad som var tänkt. Det här kan i sin tur leda till mindre motiverade medarbetare.

3. Metod

3.1 Den valda organisationen

En kvalitativ fallstudie har genomförts inom en organisation i bank- och försäkringsbranschen. Organisationen är utvald eftersom de i dagsläget använder sig av kundnöjdhet kopplat till ett belöningsystem, vilket gör dem till ett relevant fall att genomföra studien på med undersökningens syfte. Fallstudien är genomförd på ett kontor som har cirka 220 medarbetare och ligger beläget i Västsverige. De har flera lokala kontor där ett kontor valts ut på grund av geografiska skäl. Ett bekvämlighetsurval av fall är utfört då det fanns kontakter inom organisationen vilket underlättade accessen.

Det valda kontoret hanterar både banktjänster och försäkringsärenden. De har banktjänster via fysiska besök på sina kontor samt digitalt. Försäkringssidan hanterar olika typer av försäkringar till företag och privatpersoner, till exempel hemförsäkring, fordonsförsäkring samt olycksfallsförsäkring. Organisationen har precis som många andra organisationer olika stödavdelningar som till exempel IT, inköp och HR. Organisationen har valt att vara anonyma under hela studien.

3.2 Undersökningsansats och forskningsdesign

En kvalitativ studie har genomförts då det önskats att skapa en bredare bild och djupare förståelse skapas inom ämnet (Bryman & Bell, 2017). Studien har skett med hjälp av en fallstudie eftersom det bidrar till en helhetsbild kring det valda fallet (Yin, 2007). Mer specifikt har en enfallsstudie genomförts där endast en del av en organisation studerats. Det enskilda fallet ger en bra uppfattning om hur medarbetare blir motiverade när kundnöjdhet kopplas till ett belöningsystem. Bakgrundsinformation har samlats in genom interna dokument via organisationens intranät, som skapat en insikt i hur organisationens belöningsystem är uppbyggt, vilka mål och mått som används samt hur kundnöjdhet mäts. Data har även samlats in genom kvalitativa intervjuer med tio respondenter på olika hierarkiska nivåer och avdelningar.

3.3 Urval samt presentation av respondenter

Urval av respondenter skedde med hjälp av ett organisationsschema. Ett så kallat stratifierat målstyrt urval har använts, vilket är ett icke-sannolikhetsurval (Bryman & Bell, 2017) där det framförts önskemål om att få intervjua cirka tio deltagare fördelat på olika avdelningar och nivåer inom organisationen med en jämn könsfördelning. Det här gjordes för att få en

allsidig belysning av det studerade fenomenet (Bryman & Bell, 2017). Utfallet blev totalt tio intervjuer med fem män och fem kvinnor, där tre av respondenterna hade en chefsposition. Alla respondenter arbetade på olika avdelningar inom organisationen och var i varierande åldrar samt hade arbetat inom organisationen olika länge. Alla respondenter fick dessutom samma kollektiva belöning baserat på samma prestationsmått.

Då både organisationen samt respondenterna blivit utlovade full anonymitet har innehållet i den tabell som presenteras nedan begränsats. Annars skulle den interna anonymiteten kunnat undanröjas.

| Respondent | Kön | Position |
|-------------------|------------|-----------------|
| Respondent 1 | Man | Medarbetare |
| Respondent 2 | Kvinna | Chef |
| Respondent 3 | Kvinna | Chef |
| Respondent 4 | Man | Medarbetare |
| Respondent 5 | Man | Medarbetare |
| Respondent 6 | Kvinna | Medarbetare |
| Respondent 7 | Man | Chef |
| Respondent 8 | Kvinna | Medarbetare |
| Respondent 9 | Kvinna | Medarbetare |
| Respondent 10 | Man | Medarbetare |

Tabell 1: Information om respondenterna

Då Bryman och Bell (2017) skriver att anonymiteten ska fasthållas under tiden data bearbetas, har respondenterna kodats med siffror för att inte på något ställe nämna deras namn. Siffrorna delades ut baserat på vilken ordning som intervjuerna genomfördes och ingen hänsyn togs till vilken position de hade.

3.4 Fallstudiens genomförande

För att samla in bakgrundsinformation om organisationen, dess belöningssystem och hur kundnöjdhet mäts gjordes en intervju med en person som har kunskap om bland annat kundnöjdhetsmätningarna. Intervjun genomfördes på Skype utan video, som baserades på en anpassad intervjuguide (bilaga 4). Intervjun kompletterades med interna dokument, som beskriver hur kundnöjdhet mäts samt vilka mål som är kopplade till belöningssystemet. Enligt Bryman och Bell (2017) kan dokument vara ett bra komplement då forskarens

värderingar inte påverkas samt att det kan ge en bra bakgrundsinformation och i en fallstudie kan det användas för att beskriva organisationen.

När bakgrundsinformationen i empirin var skriven skickades den till samma respondent för en respondentvalidering. Det gjordes för att kontrollera att all insamlad information var uppfattad korrekt och på så sätt säkrat tillförlitligheten och därmed stärka studiens trovärdighet (Bryman & Bell, 2017). Tack vare respondentvalideringen uppdagades några missförstånd som korrigerades för att visa en mer korrekt bild av hur belöningsystemet är uppbyggt samt hur kundnöjdhet mäts. Det hade även varit önskvärt att genomföra en respondentvalidering med resterande respondenter men på grund av tidsbegränsningen fick det avstås.

De resterande nio intervjuerna baseras på den ordinarie intervjuguiden (se bilaga 3) som innehåller olika teman som alla behandlats under intervjuerna. För att göra frågorna så tydliga som möjligt för respondenterna användes interna termer som finns inom organisationen (Dalen, 2008). Exempelvis har ordet belöningsystem bytts ut och ersatts med det interna namnet. Även termer, fackspråk, förkortningar och slanguttryck som är vanliga inom organisationen har använts. Intervjuguiden har genomgått en pilotstudie bestående av två personer i vår närhet innan studien genomfördes för att se om det fanns några uppenbara brister eller otydligheter som behövde åtgärdas innan genomförandet. Baserat på pilotstudierna redigerades flera frågor så att de blev kortare, tydligare och mindre ledande. Intervjuerna har varit av en semistrukturerad form som uppmuntrat till en diskussion och låtit respondenten få en stor frihet att röra sig i de riktningar som passar (Bryman & Bell, 2017).

Innan intervjuerna genomfördes skickades ett följebrev (bilaga 2) till respondenterna. Där informerades respondenterna om studiens syfte, hur det hade blivit utvalda, frivilligheten att medverka, att de skulle vara anonyma genom hela studien, var de kunde få tillgång till resultatet och att den data som samlades in endast är för denna studies syfte. Det uppgavs även en ungefärlig uppskattning på hur lång tid intervjuerna skulle ta. Det gjordes för att ge ett seriöst intryck men också för att uppfylla de etiska principerna som finns inom forskning (Bryman & Bell, 2017).

De semistrukturerade intervjuerna har antingen genomförts på egen hand eller tillsammans. De första intervjuerna gjordes tillsammans för att kunna stödja varandra i intervjurollen. Ytterligare en anledning till att arbeta så var för att utveckla en liknande strategi som sedan bidrog till att de intervjuerna som genomfördes på egen hand efteråt skulle bli mer lika. Målsättningen med det var att minska risken för olikheter i resultatet baserat på att intervjuerna genomfördes på olika sätt. De resterande intervjuerna genomfördes med bara en intervjuare närvarande då tidsbristen inte gav möjlighet till att båda skulle medverka. Intervjuerna har främst genomförts via fysiska möten på respondenternas arbetstid i enskilda mötesrum på arbetsplatsen och varade i genomsnitt cirka 30 minuter. Det var även tänkt att genomföra några intervjuer via videomöte på grund av Covid-19 men i två fall fungerade inte tekniken och då fick intervjuerna genomföras via telefonmöten, utan möjlighet till video. Det

var en nackdel då delar av kommunikationen, genom kroppsspråk missades vilket det gavs möjlighet att ta del av vid fysiska möten eller videomöten (Dalen, 2008).

Det har getts möjlighet att spela in alla intervjuer för att sedan transkribera dem. Transkribering görs för att stärka upp studiens trovärdighet genom att kunna gå tillbaka för att höra vad som verkligen sades och för att få med korrekta citat. Transkribering är mycket tidskrävande och har därför till viss del påverkat hur många intervjuer som genomförts, för att ha en möjlighet att bearbeta allt material. Intervjuerna valdes ändå att spelas in och transkriberas för att intervjuaren inte skulle bli lika begränsad av att anteckna under genomförandet (Bryman & Bell, 2017). För att säkerställa att material fortfarande skulle finnas om teknikproblem skulle uppstå har även anteckningar förts, trots inspelning. Dock finns det även nackdelar med ljudinspelning och transkribering såsom att respondenter kan bli mindre frispråkiga när de vet att det som sägs spelas in. Under intervjuerna upplevdes det till viss del, det kompensterades istället av anonymiteten som respondenterna utlovades.

Efter genomförandet av intervjuerna samt kodningen av respondenterna analyserades data med hjälp av transkriberingarna. Därmed fick vi en generell uppfattning om vilka respondenter som tyckte lika och vilka som hade olika åsikter. Utifrån det skapades teman som baserades på den teoretiska referensramen. Det gjordes för att få en bra grund att vidare sammanställa empirin i uppsatsen.

3.5 Förförståelse och generaliserbarhet

Som ovan nämnts finns bekanta inom det studerade kontoret vilket har gjort att en viss förförståelse fanns innan studien påbörjades. Med det i åtanke har vi på olika sätt försökt att gå in med en så neutral bild som möjligt för att genomföra denna studie på ett objektiva sätt för att öka trovärdigheten (Bryman & Bell, 2017). Hänsyn har exempelvis tagits innan intervjuerna skulle genomföras med en bekant respondent, då den som kände respondenten fått inta en passiv roll och anteckna eller inte medverka alls. Det för att minimera risken att påverka respondenten på ett icke önskvärd sätt. Att känna respondenten sedan innan kan även leda till att de vågar uttrycka sig öppnare och ger mer ärliga svar än vad de annars gjort, vilket är en positiv effekt.

Anonymitet har utlovats, både till den aktuella organisationen samt respondenterna vilket har medfört att detaljer som önskas lämnas i uppsatsen inte har varit möjligt. Det påverkar transparensen i studien och möjligheten att upprepa samma procedur och få samma resultat. Det har funnits i åtanke under studiens gång, vad som fått uteslutas samt vad som gått ta med och studien är genomförd på ett så transparent och objektiva sätt som situationen tillåtit. Därmed är denna studie teoretiskt generaliserbar, det vill säga att den data och de slutsatser som framkommit kan generera teori till framtida forskning (Bryman & Bell, 2017).

4. Empiri

4.1 Den empiriska strukturen

För att utveckla kunskap om hur belöningssystem baserat på kundnöjdhetsmätningar inverkar på motivationen hos medarbetare har tio intervjuer genomförts. Den första delen av empirin består av bakgrundsinformation kring hur kundnöjdhet mäts, hur organisationens belöningssystem är uppbyggt samt hur belöningssystemet baseras på kundnöjdhet. Denna information framkommer under rubriken 4.2 Bakgrundsinformation. Informationen från denna rubrik bygger på en intervju med en respondent som arbetar inom området samt från interna dokument.

Därefter presenteras empiri ur ett medarbetarperspektiv under fyra rubriker baserat på hur respondenterna upplever kundnöjdhet som prestationsmätt, belöningssystemet och motivation. Under den fjärde rubriken presenteras även hur medarbetarna upplever kundnöjdheten som en del av ett belöningssystem. Avslutningsvis summeras empirin kortfattat för att lyfta fram det viktigaste.

4.2 Bakgrundsinformation

4.2.1 Hur kundnöjdhet mäts

I den studerade organisationen mäts kundnöjdhet på de avdelningar och på de medarbetare som har kundkontakt. Kundnöjdheten mäts via en extern part där kunder som varit i kontakt med organisationen antingen blir uppringda eller får ett mejl automatiskt med en enkät. Vilka kunder som blir utvalda till att delta slumpas fram. Målet är att få in cirka 40 besvarade undersökningar per medarbetare och månad samt att svaren är jämnt fördelade över månadens veckor. Svarsfrekvensen på undersökningarna är 16–20 procent.

I organisationen sker kundundersökningarna både med hjälp av kundnöjdhetsmått NPS (Net Promoter Score) och NKI (Nöjd Kund Index). NPS mäts genom frågan “Hur sannolikt är det att du skulle rekommendera det här företaget till en vän eller kollega?”. NKI mätningen består av sju till åtta frågor, där kunderna betygsätter sin upplevelse på en skala mellan ett och fem, där ett är sämst och fem är bäst. En av NKI frågorna syftar till att skapa kunskap om kundernas åsikter om den generella nöjdheten genom frågan “Hur nöjd är du totalt sett?”. Det var denna fråga som förra året kopplades till belöningssystemet. Övriga NKI frågor används mer som ett hjälpmedel för att förbättra medarbetarna så att de vet vilka områden som behöver utvecklas. NKI ger ett indexvärde mellan 0–100 och NPS mellan minus 100 och plus 100 där organisationen hade som mål förra året att öka med cirka en enhet från föregående år.

Organisationen har mätt kundnöjdhet länge och anledningen till att de började mäta var att säkerställa och förbättra kundupplevelsen. Grundtanken var att förbättra resultatet för avdelningarna och organisationen genom att mäta där förändringar kan ske, det vill säga hos de enskilda medarbetarna. Samtidigt skulle det ge medarbetarna en möjlighet att ta ansvar för att själva utvecklas och förbättras. Det beskrivs även att kundnöjdhetsmätningar används för att jämföra personer inom organisationen så att enskilda individer ska bli bättre, så kallad intern benchmarking. Om medarbetarna inte själva vet hur de ska kunna förbättra sin kundnöjdhet kan de ta reda på vem som är duktig på det inom organisationen och sedan lära sig av sin kollega.

Kundnöjdhet mäts även i vissa fall internt då en medarbetare varit i kontakt med en annan medarbetare som exempelvis arbetar med IT support. Då skickas ett mejl ut där de bedömer hur nöjd medarbetaren är som en intern kund.

4.2.2 Belöningsystemets uppbyggnad

Organisationen har haft ett belöningsystem i olika former sedan 90-talet och belöningsystemet består varje år av fem till sex prestationsmål. Varje större avdelning inom organisationen har ansvar för och därmed möjlighet att direkt påverka cirka ett av målen. Varje prestationsmål mäts och utvärderas årsvis och kan ge 5 000–6 000 kronor i belöning vilket innebär att den maximala bonusen för varje anställd kan bli 30 000 kronor. Hur stor belöningen är i förhållande till månadslönen varierar beroende på tjänst, för en del medarbetare kan det vara mer än en hel månadslön, tillskillnad från andra där det endast är en mindre andel av månadslönen. Klarar en avdelning sitt mål går samma belöning ut till alla medarbetare inom hela organisationen. De har med andra en så kallad kollektiv belöning.

Samma del av organisationen har inte alltid ansvar för samma mål varje år, utan målen kan rotera mellan de olika avdelningarna. Alla i organisationen, oavsett befattning och avdelning, får samma summa utbetalt till sig efter årets slut baserat på hur många mål som hela organisationen har uppnått gemensamt. För att medarbetarna ska kunna få en belöning måste organisationen visa ett positivt resultat samt ett NPS-tal på minst 40. Är inte dessa kriterier uppfyllda blir det ingen bonus trots att de fem-sex prestationsmålen är uppfyllda.

4.2.3 Kundnöjdhet kopplat till belöningsystemet

Ett återkommande mål som finns inom organisationen rör kundnöjdhet, vilket har varit ett mål kopplat till deras belöningsystem i flera år. Målet som är kopplat till belöningsystemet baseras antingen på NKI eller NPS. I de fall kundnöjdhetsmålet baseras på NKI är det frågan ”Hur nöjd är du totalt sett” som är kopplat till belöningsystemet. Förra året och även i år är

det skadeavdelningen som har haft ansvaret för att klara kundnöjdhetsmålet, vilket då varit baserat på NKI och frågan som avsåg kundens generella nöjdhet i ärendet. Det betyder i praktiken att exempelvis bankavdelningen har möjlighet att få bonus baserat på om skadeavdelningen har klarat sitt mål och vice versa.

4.3 Kundnöjdhet ur ett medarbetarperspektiv

De flesta av respondenterna som intervjuats arbetar med externa kunder medan två av respondenterna arbetar på stödavdelningar och har istället främst interna kunder. På en av stödavdelningarna mäts inte kundnöjdhet alls, men alla respondenter som mäts på kundnöjdhet mäts på samma sätt och med samma externa system. Cheferna som intervjuats mäts inte själva på kundnöjdhet utan arbetar mer med att vägleda sina grupper till bättre resultat.

Kundnöjdheten i den valda organisationen är generellt sett hög. De flesta avdelningarna ligger runt 90 av 100 på NKI frågan som undersöker hur nöjda kunderna är rent generellt. Flera respondenter nämnde att det blir en svårighet när organisationen hela tiden vill få nöjdare kunder. Respondent 2 som arbetar som chef säger "... svårigheten när man har väldigt nöjda kunder är att det inte är lätt att hitta förbättringsområden.". Hon tillägger även att det är viktigt att inte kundnöjdheten ökar på bekostnad av något annat. En annan respondent menar att det finns en topp i hur nöjda kunderna kan vara i en organisation inom bank- och försäkringsbranschen, om alla kunder hade varit nöjda hade det varit ett tecken på att organisationen gjort något fel. Det eftersom kunderna ofta förväntar sig att försäkringen täcker mer än vad den gör och att de ska få en större ersättning. Dessutom finns det lagar inom banksektorn som begränsar möjligheterna att hjälpa kunder som inte kan styrka sin identitet, vilket medför att alla kunder inte kan få den hjälp de förväntar sig direkt. Dessutom nämns det av flera att Covid-19 samt de två stora stormarna Ciara och Dennis som varit under året har gjort att många av organisationens kunder inte fått den hjälpen de förväntat sig. Organisationen har fått neka flera försäkringskunders ersättningar, för att dessa skador inte ersätts enligt försäkringsvillkoren, vilket har gjort att kundnöjdheten har varit extra svår att ha på en hög nivå hittills i år.

Alla respondenter uppfattade generellt sett att de till viss del har möjlighet att påverka kundens nöjdhet, men i hur stor utsträckning skiljde sig markant åt mellan dem. Flera är dock ense om att deras bemötande mot kunden har en stor betydelse för hur nöjd kunden blir. Respondent 8 beskriver möjligheten att påverka kunden "Den tycker jag nog ändå är ganska så stor. För det kan ju hända att det kommer in en missnöjd kund från början ... så då kan jag göra ganska så mycket för att vända på det..." medan respondent 9 har uppfattningen "Den är ganska liten skulle jag säga ... så innan de kommer in har de redan en bild av att de är missnöjda.". Det är inte bara bemötandet som respondenterna nämner att de har möjlighet att

påverka. Andra ord som också nämns inom ämnet är kunskap, tydlighet och empati. Flera respondenter menar att det inte oftast inte krävs stora förändringar för att avgöra om en kund blir nöjd eller inte. Ett exempel på det är när respondent 10 säger "Det är rätt små saker man kan göra för att få en så bra helhetsupplevelse för dem [kunden].".

Flera av respondenterna upplever ändå att kundnöjdheten speglar deras arbetsinsats, till viss del. Vissa påpekar dock att de ibland upplever att kunderna lämnar orättvisa betyg då de är missnöjda med saker som är utom respondentens kontroll. Ett exempel på det här är när respondent 9 beskriver "...de tycker inte om organisationen 'men tjejen [respondenten] var jättetrevlig', och sen ger de mig ändå ettor.". Respondent 6 förklarar också att "...det kan ju kännas lite orättvist ibland när man får den där ettan och man känner att man har lagt ner så mycket tid och verkligen försökt att få den här kunden nöjd och det hjälper liksom inte.".

De flesta respondenterna har med tiden lärt sig att skaka av sig de sämre betygen men tar det bättre betygen mer personligt. Respondent 9 förklarar det som "Oftast handlar det inte om mig, utan det är att personen är missnöjd i allmänhet.". Flera respondenter har uttryckt sig att de blir gladare när kunderna är nöjda och en respondent nämner till och med att motivationen ökar när han arbetar med nöjdare kunder. Ytterligare ett exempel är när respondent 6 beskriver att "...man blir ju väldigt glad såklart när man får sina femmor, då känner man att allt är lite roligare, lite lättare.". Respondent 7 som är chef nämner att "...kundens upplevelse är inget betyg i hur duktig man är...". Han fortsätter att förklara att de anställda är väl medvetna om att de inte ska ta det personligt om kunden inte är nöjd.

En respondent poängterar att hon upplever att svarsfrekvensen är ett problem, då det endast är ett fåtal kunder som väljer att svara på undersökningen vilket kan leda till ett missvisande resultat. En annan respondent förklarar ytterligare en problematik som är att då medarbetarna vill ha så hög kundnöjdhet som möjligt kan de generera att de sållar vilka kunder de svarar eller väljer att slussa vidare till kollegor, baserat på den informationen de får om kunden innan de väljer att svara. Det skulle till exempel kunna vara att kunden valt ett visst alternativ som visar vad kunden vill ha hjälp med och det då saknas kunskap om det specifika området hos medarbetaren. Det skulle även kunna vara att de ser att det är en gammal eller ung kund och att det försvårar möjligheten att hjälpa kunden på något sätt. Dock verkar inte selektering av kunder vara något större problem trots att möjligheten ges.

4.4 Belöningsystem ut ett medarbetarperspektiv

Några av respondenterna hade svårt att förklara hur belöningsystemet är uppbyggt, de ansåg att det inte kommunicerades ut på ett tydligt sätt. Det var främst respondenter som arbetat inom organisationen under en kortare tid som hade svårt att förstå belöningsystemet och vilka mål som var kopplade till det. Däremot var alla respondenter införstådda med och trodde sig förstå varför organisationen har ett belöningsystem. Några nämner att en

anledning kan vara för att motivera de anställda och få en ökad ansträngning samt att markera vad som är viktigt för organisationen. Ytterligare anledningar som nämns är att alla ska hålla en hög service, känna en delaktighet och teamkänsla och därmed bli belönad när det går bra för hela organisationen. Dock upplever de flesta att belöningssystemet inte förändrar något i deras arbetssätt vid första anblick. När de sedan får tänka efter beskriver flera att det antagligen finns i åtanke men att de inte tänker på det dagligen. Respondent 9 förklarar det som att "...man vill göra ännu bättre ifrån sig" och respondent 6 beskriver det som "...man vill ju inte vara den som bidrar till att vi inte får de där 6000..."

Det finns en delad uppfattning om respondenterna upplever att arbetssättet förändras när de är nära att nå ett mål i slutet av året. De respondenter som är chefer har en uppfattning att det inte blir någon större skillnad i arbetssättet oavsett var på året de befinner sig, eller hur nära de är att uppnå målet. Det till skillnad från de andra respondenterna som generellt upplevde det som att det blir en ökad ansträngning och medvetenhet i slutet på året. När respondent 8 beskriver hur det gått till när de varit nära att nå ett mål tidigare år beskriver hon att "...då hade vi kanske två månader kvar på oss att ta det här målet. Och det var ett mål som man egentligen tänkte att det var kört för länge sedan. Men då la vi in gasen i botten..."

När respondenterna fick frågan kring om de känner sig delaktiga i målen som är kopplade till belöningssystemet kände de flesta att de är delaktiga i något mål men poängterar också att de resterande målen endast lämnar en liten, indirekt möjlighet för påverkan i form av till exempel möjlighet att lämna tips mellan avdelningarna. Båda de respondenter som är chefer som ledde grupper där kundnöjdhet mättes i beskriver att deras medarbetare uttryckt att de önskat möjlighet att direkt kunna påverka fler mål. Respondent 7 säger "... jag tror inte att alla ser sin delaktighet i alla mål. Anledningen till att jag säger så är att jag vet att det är flera stycken som har uttryckt sig så, 'Vad ska jag göra för att påverka?'". Ytterligare ett tecken på en önskan om en större möjlighet att påverka målen är när respondenterna fick frågan om vad de velat förändra med belöningssystemet, då stod en högre påverkan högt upp på flera önskelistor.

Respondent 4 beskriver att han hade önskat att målen hade varit på en gruppnivå istället för på organisationsnivån som det är idag då han upplever målen som abstrakta. Han fortsätter att beskriva att han inte känner att hans prestation får någon större betydelse när det mäts på hela organisationen när han säger "Tar man bort mig så skiljer det bara på marginalen eller lägger man till mig skiljer det bara på marginalen.". En annan önskan avseende möjligheten att påverka målen var ur ett annat perspektiv, en önskan om en bättre fördelning av målen över hela organisationen, så att inte vissa avdelningar får en för stor press på sig samtidigt som andra avdelningar knappt kan påverka något mål. Utöver önskan om påverkan är flera positiva till att det i år har kommit ett mål som alla i hela organisationen kan påverka, som rör bland annat hälsa och motion och det är det flera respondenter som tar upp de vill ha fler sådana mål.

Avseende svårighetsgraden på de mål som är kopplade till belöningssystemet anser majoriteten av medarbetarna att målen är satta på en rimlig nivå men respondent 3 som är chef påpekade trots allt "...det är inga lätta mål, utan här krävs det insats.". En återkommande kommentar som getts är att det är svårt att höja sig mer när organisationen redan ligger högt. Respondent 7 som också är chef förklarar det genom att säga "Det har aldrig varit några jättekliv, vi ligger väldigt högt, ... och det gör ju att det inte finns så stor potential att göra stora kliv ... så jag tror ändå att de är rimliga kliv vi försöker att ta.". Dock menar respondent 8 att vissa av målen känns orimligt höga och "...det kan ju såklart också ge lite negativa effekter, att man kanske känner att då är det ingen idé att kämpa på, vi kommer inte nå det ändå...".

4.5 Motivation ur ett medarbetarperspektiv

De flesta respondenter känner sig positivt inställda till belöningssystemet och respondent 2 som är chef säger "Jag är jättestolt över det, det jag är allra mest stolt över är att det är samma för alla ... Sitter du högt upp så har du inte högre bonus för det, det finns inga fallskärmar.". Två respondenter menar att de alltid anstränger sig maximalt. Dock har de flesta förbättringsförslag som hade gjort att de ansträngt mer. Två respondenter påpekar att om det hade varit en högre summa hade de blivit mer motiverade, respondent 6 uttrycker sig "Gud, så här vill man egentligen säga...men hade det varit mer pengar inblandat...det är väl alltid en morot.". Två andra respondenter nämner också att fler delmål hade ökat motivationen och gett en tydligare målsättning för vad som ska åstadkommas. Respondent 7 som är chef säger att "Det är lättare att hålla lågan brinnande under kortare intervaller, kortare horisonter."

På frågan om de förändrade något i sitt arbetssätt när det var nära årets slut och målen skulle ha varit uppfyllda svarade de flesta av respondenterna att de upplevde en peppande anda från de andra avdelningarna snarare än en press. Respondent 7 som är chef förklarar det som "Nu kavlar vi upp ärmarna, varje kund är viktig, jag upplevde det inte som att det var någon negativ stress eller press eller att man kände obehag på något sätt, utan tvärtom.". Några respondenter svarade istället att de kände sig något pressade eftersom deras prestation påverkade hela organisationens bonus. Respondent 8 förklarar det som "Tar vi inte de här målen som vi kan påverka, så påverkar det ju alla andra...".

4.6 Kundnöjdhet som en del av ett belöningssystem, ur ett medarbetarperspektiv

Alla respondenter var positiva till att organisationen valt att koppla kundnöjdhet till belöningssystemet. När medarbetarna fick tänka till kring varför de tror att organisationen har gjort kundnöjdhet till ett mål var de något splittrade. Några menade att det är viktigt för

organisationens rykte samt att det är en konkurrensfördel som är värd att skryta med utåt. Respondent 5 menar att "En nöjd kund pratar gott om organisationen ... det blir lite som ringar på vatten kan jag tänka mig.". Medan respondent 6 förklarade det som "Nöjda skadekunder är ju något att skryta med ... jag skulle vilja säga att det är ett superrelevant mått...". Andra menade att det mer hade med lönsamheten att göra. Respondent 3 som är chef förklarar det som "Har vi inga nöjda kunder, har vi inga affärer.". Respondent 7 som också är chef är även inne på att det är lönsamheten som är det viktiga i att mäta kundnöjdhet. Han säger "Det viktiga är att affärerna går bra och det är det som är ledstjärnan i kundnöjdhetsarbetet."

När respondenterna fick försöka tänka på vad det fanns för fördelar med att koppla kundnöjdheten till ett belöningssystem svarade de flesta att det var för att de ansträngde sig mer för kunden, det förklarade respondent 9 "Att man kanske gör det där lilla extra, man kanske anstränger sig lite mer och gör ett lite bättre jobb.". Respondent 7 som är chef ansåg att det mer handlade om att tydligt visa vad som var viktigt för organisationen när han förklarade "Fördelen är att man markerar tydligt, att det är viktigt. Det är en viktig fråga för bolaget.". Avseende vad det istället fanns för nackdelar eller eventuella risker så var det några som svarade att det fanns en risk att det blev en press på dem. Några nämnde även att det fanns en risk för fusk, även ifall ingen av respondenterna trodde att det förekom på arbetsplatsen. Den ena delen av fusk förklarades av respondent 6 som menade att risken kunde vara "...det kan ju bli lite fifflande med siffror..." där det syftades på att det fanns en möjlighet i det gamla systemet, om man pratat med en missnöjd kund, att bocka ur en ruta som gjorde att kunden inte fick någon enkät. Det menar en av cheferna är åtgärdat i det nya systemet då det inte längre är möjligt att bocka ur rutan och att det nu endast är sexualbrotts- och dödsfallsärenden som inte får en enkät och det beror på att organisationen anser att det är viktigare med respekt för kunden än statistik.

En annan risk som finns med att belöningen baseras på kundnöjdhet och som nämns av två respondenter, är att skadeavdelningarna vars kundnöjdhet påverkar hela organisationens belöning, kan börja godkänna för många skador endast för att få bra betyg. Respondent 3 som är chef menar att "Det finns en risk med att personalen godkänner skador som egentligen inte ska godkännas för att få en nöjd kund.". Då är det försäkringsvillkoren som ska begränsa dessa risker och visa inom vilka ramar medarbetarna måste hålla sig inom. Respondent 3 betonar även vikten av att belöningssystemet och dess mått ska vara väl genomtänkt för att fungera. "Det är ju alltid riskabelt att ha bonusar, så är det, så ska man ha någon form av incitament eller bonus så måste den vara väl genomtänkt och en konsekvensanalys måste vara genomförd." En ytterligare risk med att ha belöningssystem, som nämns av respondent 4 är skuldbeläggningen, "... du kan förstöra lagkänsla, inte bara bygga den ... det är väldigt svårt att reparera sådant...". Respondenten syftade därmed på risken som finns med att ha ett kollektivt belöningssystem.

Respondent 1 beskriver dessutom att när organisationer väljer att koppla ett belöningssystem till kundnöjdheten måste det leda till en bestående förbättring för att det ska vara en god idé att genomföra.

Jag tycker att det till viss del kan driva ett felaktigt beteende. Syftet med ett sådant här mål [kundnöjdhet] är att få en bestående ökning ... medför det också att alla våra kunder blir mycket nöjdare, då tycker jag det är rätt. Om det bara tillfälligt ökar kundnöjdheten, då har det gått lite fel. (Respondent 1)

4.7 Summering av empiri

Respondenterna motiveras av att mäta kundnöjdhet eftersom kundnöjdhetsmätningarna anses vara viktiga som därför skapade en inre drivkraft till att få så höga bedömningar som möjligt. Uppbyggnaden av belöningssystemet bidrog även till en teamkänsla där respondenterna stöttade och hjälpte varandra att utvecklas. Dessutom bidrog belöningssystemets uppbyggnad till att alla kände sig lika viktiga då alla i organisationen får samma belöning.

Det finns saker som talar emot att respondenterna motiveras av att ha kundnöjdheten kopplad till belöningssystemet. Känslan av att kundbedömningarna inte speglar deras arbetsinsats och upplevs som orättvisa är två av dem. Dessutom finns det brister i belöningssystemets uppbyggnad som bidrar till en minskad motivation. En av dessa är bristen att kunna påverka målen. En annan brist är att summan är för låg för att ha en motiverande effekt på alla. Den sista bristen som framkommit är att målen i dagsläget sträcker sig över en för lång period för att respondenterna ska kunna upprätthålla motivationen under hela året.

5. Analys

5.1 Analysens struktur

Analysen rubriker utgår från den teoretiska referensramens sammanfattning där det identifierats åtta faktorer som behövs för att skapa ett motiverande belöningsystem när det baseras på kundnöjdhet. Dessa är; reliabilitet, tydlighet, rättvisa, kunskapsnivå, tätare mätpunkter, betydelsefull belöning, möjlighet till påverkan och motiverande nivå. Därefter presenteras och analyseras de risker som finns med att basera ett belöningsystem på kundnöjdhet.

5.2 Kriterier för ett motiverande belöningsystem

5.2.1 Reliabilitet

Den studerade organisationen använder sig i dagsläget bland annat av NPS när de mäter kundnöjdhet. NPS som kundnöjdhetsmått har tidigare blivit kritiserat för att inte vara tillförlitligt nog och dessutom för att vara känsligt för förändringar (Eskildsen & Kristensen, 2014). Organisationen är medveten om bristerna men väljer ändå att använda NPS och för att komplettera dess brister samt få en större bredd på undersökningarna används även NKI för att mäta kundnöjdhet. Användningsområdena för kundnöjdhetsmätningar är tydliga men det går inte att tumma på vikten av en noggrann förberedelse innan nya mått börjar användas. Eskildsen och Kristensen (2014) menar att det annars kan leda till att felaktiga beslut tas baserat på en mätning som inte är korrekt genomförd.

Ett välgrundat antagande är att belöningsystem som baseras på mått och mätningar med låg reliabilitet inte får den önskade effekten på motivation som eftersträvas (Merchant & Van der Stede, 2017). I studien noterades det att svarsfrekvensen låg mellan 16–20 procent vilket anses vara en för låg svarsfrekvens för att mätningen ska kunna vara reliabel. Då svarsfrekvensen är låg är det snarare slumpen som avgör medarbetarnas kundnöjdhetssnitt än deras prestation. En missnöjd kund kan förstöra kundnöjdhetssnittet för en hel månad då det är få kunder som väljer att delta i undersökningen. Om ett mått är icke reliabelt kan det upplevas som orättvist vilket vidare kan få en negativ effekt på motivation och ansträngning. Även om mycket talar för att en låg reliabilitet skulle kunna motverka motivationen är det endast en medarbetare som lyfter fram svarsfrekvensen som ett problem. Därför upplevs det inte som ett stort problem och därmed troligtvis inte heller har någon större påverkan på motivationen inom organisationen.

5.2.2 Tydlighet

Organisationens utformning av belöningsystemet står i enlighet med etablerade idéer om att belöningar kan förstärka medarbetares fokusering på organisatoriska prioriteringar (Aguins mfl. 2013). För att ett belöningsystem ska nå sin fulla potential krävs det en tydlighet kring vad som ska uppnås och det behöver även kommuniceras ut på ett begripligt sätt (Merchant & Van der Stede, 2017). Enligt empirin upplevdes det som en brist hos några av dem som inte arbetat inom organisationen så länge, då det saknades en förståelse för hur belöningsystemet fungerade och vilka mål som var kopplade till det. Om de inte förstår hur belöningsystemet är uppbyggt eller vilka mål som genererar en belöning är det också svårt att bli motiverad av det. Därmed blir det viktigt att vara tydlig till alla medarbetare så att en god förståelse kring belöningsystemets uppbyggnad samt vilka mål som finns för att de ska ge en motiverande effekt. Skapas inte denna tydlighet kommer inte en motiverande effekt att uppnås.

5.2.3 Rättvisa

Voußem, Kramer och Schäffer (2015) nämner att objektiva belöningsystem upplevs som mer rättvisa än subjektiva. Prestationsmått är objektiva när det är bestämt vilken nivå som ska nås på förhand (Merchant & Van der Stede, 2017). Organisationens belöningsystem bygger mestadels på objektiva mål då målen är förutbestämda. I empirin framkom det att de flesta medarbetare anser att det är ett rättvist belöningsystem. Dock kan kundnöjdhetsbedömningarna ibland upplevas som subjektiva eftersom det är kunden som gör en bedömning av upplevelsen och därmed kan bedömningen upplevas som orättvis i relation till medarbetarnas arbetsinsats. Även kundnöjdhetsmåttets reliabilitet som nämnts ovan kan uppfattas som orättvis och därmed leda till en minskad motivation.

Garbers och Konradt (2014) menar att belöningar som ges på gruppnivå bör vara rättvisa snarare än lika fördelade. Trots det har organisationen en likafördelad belöning där det ändå upplevdes som att medarbetarna tycker att belöningsystemets uppbyggnad är rättvis då alla får lika mycket finansiell belöning. Det kan leda till att de upplever sig vara lika mycket värda oavsett hierarkisk nivå inom organisationen och denna känsla kan bidra till en ökad motivation. Trots att organisationen går emot tidigare forskning upplevs belöningen ändå som rättvis och får därmed en motiverande effekt på medarbetarna genom att alla känner sig värdefulla. Rättvisa verkar vara en viktig komponent för att skapa motivation.

5.2.4 Kunskapsnivå

Bonner och Sprinkle (2002) beskriver att medarbetares möjlighet att påverka målen baseras på hur hög kunskap medarbetarna har inom det som mäts och det i sin tur påverkar deras ansträngning. Om det inte finns tillräckligt med kunskap kommer målen inte kännas som nåbara och då kommer inte medarbetarna motiveras att anstränga sig mer. Det här stöds även av empirin, att det är viktigt med en hög nivå av kunskap kring arbetsuppgifterna så att medarbetaren kan hjälpa kunderna på bästa sätt. Ett exempel på detta kan vara att en medarbetare på fordonsskadeavdelningen behöver ha tillräckligt med kunskap kring fordon och verkstäder för att kunden ska få tillräcklig samt korrekt information. Om kunskapsnivån saknas hos medarbetare kan det även leda till en selektering av kunder vilket är en icke önskvärd effekt som kan förebyggas genom att alla medarbetare har en tillräckligt hög kunskapsnivå. För att få en motiverande effekt på medarbetarna är det därmed viktigt att alla har möjlighet, att ha en tillräckligt hög kunskapsnivå för att känna att målen är nåbara och därmed motiveras att anstränga sig mer för att kunderna ska bli nöjda.

5.2.5 Tätare mätpunkter

I den studerade organisationen eftersträvades en långsiktig förändring i kundnöjdheten istället för en kortsiktig ökning i slutet på året, som nu var fallet. Om kundnöjdheten sjunker tillbaka till de ursprungliga värdena efter att mätperioden tagit slut har inte organisationen lyckats skapa en bestående förändring. För att förhindra det här kan det vara en möjlighet att korta tiden för målen så att motivationen bibehålls på en jämnare nivå under hela perioden. Det i enlighet med Aguinis m.fl. (2013) som menar att belöningar bör komma med jämna mellanrum och med inte alltför långa tidsspann för att upprätthålla motivationen hos medarbetarna. Medarbetarna vill därför se fler delmål snarare än att ha mål som sträcker sig över ett år, dels för att hålla motivationen uppe under hela perioden och för att motverka den stress som annars uppstår i slutet av perioden. Genom att sätta mål med kortare intervaller skapas en mer jämn effekt på medarbetarnas motivation vilken kan bidra till att kundnöjdhetssnittet inte sjunker tillbaka efter att mätperioden tagit slut.

5.2.6 Betydelsefull belöning

Belöningen behöver förutom ovanstående kriterier även vara något som medarbetarna värderar och vara tillräckligt stor för att de ska bli motiverade att anstränga sig ytterligare (Merchant & Van der Stede, 2017). Även det här framkom av empirin när det påtalades att större belöningar skulle kunna leda till en högre motivation och ansträngning. En svårighet som identifierats med att alla får samma belöning är att belöningen kan anses hög hos vissa medarbetare men låg hos andra och det blir därmed en svårighet att sätta en summa som

motiverar alla inom organisationen. En VD värderar troligtvis inte samma summa som en medarbetare på lägre nivå inom samma organisation. När en kollektiv belöning ges ut, görs ett antagande och ett beslut tas om att alla motiveras av samma belöning och summa. Så är det inte i verkligheten men i praktiken kan det vara ett tillvägagångssätt som motiverar merparten av medarbetarna, men det sker i olika hög utsträckning beroende på individ. Vissa medarbetare motiveras kanske inte alls av belöningssystemet då summan är för låg för att medarbetaren ska vilja anstränga sig mer. Om inte belöningssystemet motiverar medarbetare kommer det troligtvis inte heller driva de oönskade effekter som ett belöningssystem kan göra, som även nämns i avsnittet 5.3 Risker med att koppla ett belöningssystem till kundnöjdhet.

5.2.7 Möjlighet till påverkan

Medarbetares påverkansmöjligheten på målen är en viktig byggsten för att få ett motiverande belöningssystem (Sharma, 1997). Önskan om förändring att påverka målen framkom även i empirin. Flera menade att de ville ha en större möjlighet att påverka fler av målen, vilket uppfattades var för att bland annat känna en ökad motivation och kontroll. I dagsläget upplevdes de flesta målen som abstrakta och att de endast kan påverkas indirekt på grund av belöningssystemets uppbyggnad. Det beror på att organisationen använder sig av en kollektiv belöning. Påverkansmöjligheten blir därmed liten vilket kan göra att medarbetarna inte upplever att belöningssystemet blir lika motiverande som det hade varit om påverkansmöjligheten varit större och mer direkt.

Det är inte bara viktigt att kunna påverka målen utan det är även viktigt att kunna påverka så att kunden blir nöjd när organisationer väljer att koppla kundnöjdhet till ett belöningssystem (Sharma, 1997). I empirin framkom det att det oftast finns en möjlighet att påverka hur nöjd kunden blir men ibland upplevde medarbetarna att det låg bortom deras kontroll och att bedömningar inte alltid speglade deras arbetsinsats. Det kan vara en orsak till att belöningssystemet inte upplevs som motiverande. Trots det här är de flesta måna om att ha nöjda kunder då de anser att det är ett viktigt mål. Mätningen av kundnöjdhet verkar ha en större påverkan på deras beteende än belöningssystemet i sig. Det kan bero på att organisationen under en lång tid strävat efter en ständig förbättring av kundnöjdhet och därmed har det blivit väl inarbetat. Därför blir belöningen underordnad kundnöjdhetsmätningen i motivationseffekt vilket innebär att mätningen av kundnöjdhet får en större påverkan på motivation och ansträngning än belöningssystemet.

5.2.8 Motiverande nivå

Att sätta både mål och belöning på en rimlig nivå är en svårighet. Målen ska vara utmanande men nåbara för att få en så hög effekt av motivation som möjligt. Om målen är för höga eller för låga kommer det leda till en minskad motivation (Latham & Locke, 1979). Det här verkar organisationen arbetat med då det i empirin framkommer att målen anses vara på en rimlig nivå men att det krävs en stor ansträngning för att nå dem. Dock nämns även att om målen är för svåra skulle motivationen sjunka, det för att det upplevs som att de ändå är omöjligt att nå.

Även det här kan vara en svårighet när organisationer sätter mål som är kollektiva då olika personer upplever målen som olika svåra. Hur svåra medarbetare upplever målen kan bero på vilken kunskapsnivå som finns, inställning till målen, om målen upplevs som rättvisa, möjlighet till påverkan och hur tydligt målen framställs. För att sätta målen på en motiverande nivå krävs alltså att flera av de övriga faktorerna är uppfyllda. Om belöningsystemet inte lyckas motivera medarbetarna kommer det in heller driva de risker som nedan presenteras. Det här för att de inte heller motiveras att lägga ner mer tid och energi på att exempelvis manipulera utfallet eller selektera kunder.

5.3 Risker med att koppla ett belöningsystem till kundnöjdhet

Sharma (1997) beskriver att det finns risker när organisationer väljer att koppla kundnöjdhet till ett belöningsystem. Av det insamlade datamaterialet framkom att i det tidigare systemet fanns en möjlighet att undvika att enkäter skickades ut till missnöjda kunder genom att klicka ur en ruta. Det var en möjlighet för medarbetarna att välja vilka kunder som fick vara med i kundundersökningen och en möjlighet till manipulering av resultatet. Även om det inte ansågs ha varit ett problem är det något som organisationen åtgärdat och denna form av manipulation är inte längre möjlig. Sharma (1997) menar dock att manipulation en risk som uppstår när medarbetare känner att kundnöjdheten beror på faktorer som ligger utanför deras kontroll. Det här leder fram till att så fort medarbetare inte upplever en påverkansmöjlighet skapas en risk för manipulation. Därför är det av högsta vikt att de mål som är kopplade till ett belöningsystem är påverkansbara för att undvika dessa oönskade effekter.

Även kortsiktighet är en risk när organisationer använder ett belöningsystem (Králová & Král, 2019) och kopplar det till kundnöjdhet då medarbetare kan välja bort kunder som de upplever som missnöjda för att få så bra omdömen som möjligt (Sharma, 1997). I empirin framgick det att det fanns möjlighet att välja bort kunder baserat på den information som finns tillgänglig innan kundsamtalet besvaras. Det här kan förebyggas genom att mindre förhandsinformation lämnas men det kan istället framkalla andra problem, som att medarbetarna inte är lika förberedda på samtalet som de annars blir. Vidare kan det leda till

att kunden inte upplever medarbetaren lika kunnig och därmed ger ett lägre betyg än vad den gjort om handläggaren hade fått den förhandsinformationen som i dagsläget ges.

Organisationen använder sig av försäkringsvillkor bland annat som ett verktyg för att förhindra att det godkänns för många skador för att göra kunderna nöjda trots att dessa ärenden inte borde blivit godkända. Om det hade varit möjligt att godkänna för många skador hade det varit en chans att få nöjdare kunder på kort sikt men som inte är lönsamt för organisationen på lång sikt då det är kostsamt att betala ut felaktiga skadeersättningar. Det i enlighet med Merchant och Van der Stede (2017) som diskuterat att det finns en risk att medarbetarna producerar fel slags resultat när organisationer använder sig av ett belöningssystem som inte är helt genomtänkt. Genom försäkringsvillkoren har organisationen tagit hand om en potentiell risk som hade kunnat bli kostsam i och med att kundnöjdheten är kopplad till belöningssystemet.

Organisationen har valt att ha ett kollektivt belöningssystem vilket även innefattar risker med den så kallade free-rider problematiken (Merchant & Van der Stede, 2017). I enlighet med den teoretiska referensramen fanns det en upplevelse av att ens individuella prestation gjorde varken från eller till. Det här kan minska motivationen om det upplevs som att ens prestation inte kommer att göra någon skillnad för att klara målet eller inte. Denna motivationsminskning kan även leda till en minskad ansträngning. Det här kan undvikas i viss mån genom att sätta mål på lägre nivåer, förslagsvis på avdelningsnivå. Då skulle free-rider problematiken minskas och känslan av en direkt möjlighet att påverka målen ökas. Om det här görs bör en större motivation hos medarbetarna uppstå.

6. Slutsats

Syftet med denna uppsats var att utveckla kunskap om hur belöningsystem, baserat på kundnöjdhetsmätningar inverkar på medarbetares motivation. Kunskapen har samlats in genom en fallstudie där tio kvalitativa intervjuer genomförts med medarbetare på olika nivåer.

De slutsatser som framkommit när belöningsystem kopplas till kundnöjdhetsmätningar är att det kan minska motivationen om mätningen är icke reliabel. Det beror på att icke reliabla mätningar upplevs som orättvisa. Kunskap har även skapats om att kunders bedömningar kan upplevas som orättvisa då det bygger på en subjektiv bedömning från kunden. När medarbetare får en känsla av orättvisa påverkar det motivationen negativt och ingen ytterligare ansträngning kommer att uppnås.

Trots att kunders bedömningar kan upplevas som subjektiva kan prestationsmålet kundnöjdhet ändå vara ett objektiva mått om kundnöjdhetsmålet är satt på förhand. Därför kan kundnöjdhetsmålet ändå upplevas som objektiva och därmed rättvist, vilket i så fall inte leder till en minskad motivation. Det gäller även när mätningen är icke reliabel men ändå upplevs som reliabel av medarbetare och skapar därmed inte några negativa effekter i form av minskad motivation, manipulation eller selektering av kunder.

Slutsatser som framkommit visar att det finns en svårighet att skapa en upplevd påverkansmöjlighet hos medarbetarna när belöningsystem kopplas till kundnöjdhet. Det beror på att kunders förväntningar kan ligga utanför medarbetares kontroll vilket gör att kundbedömningar kan upplevas som orättvisa och därmed leda till en minskad motivation och ansträngning.

Trots ovan nämnda brister kan belöningsystem och dess koppling till kundnöjdhet ändå upplevas som rättvis och därmed motiverande. Det baseras på hur ett belöningsystem är uppbyggt och om organisationer lyckas förmedla en känsla av att alla är värdefulla med hjälp av belöningsystemet kan det ändå skapa motivation.

Kunskap har även skapats kring hur kundnöjdhetsmätningar skapar en motiverande effekt att få nöjdare kunder även om belöningsystemet inte alltid lyckas bidra med motivation. Bristen på motivation kan bero på att belöningsystemet inte uppfyller de kriterier som finns för att det ska ha en motiverande effekt och därmed blir belöningsystemet underordnad kundnöjdhetsmätningen. När ett belöningsystem inte har den motiverande effekten som önskas, bidrar det heller inte till några större problem, då det inte för med sig de oönskade effekter som annars är möjliga när ett belöningsystem motiverar. Det beror på att om medarbetare inte blir motiverande att anstränga sig mer blir de heller inte motiverade att manipulera kundnöjdhetsmätningarna eller selektera kunder.

Genom de ovannämnda slutsatser som framkommit har syftet med studien uppnåtts då kunskap har utvecklats kring hur belöningsystem, som baseras på kundnöjdhetsmätningar inverkar på medarbetares motivation.

6.1 Begränsningar

Studien kan ha begränsats av utloandet av anonymitet. Då både respondenter samt organisationen är anonyma har vissa avvägningar fått göras och viss information uteslutits. Ett exempel på information som hade önskats lämnas är information kring vilken avdelning respondenterna arbetar på, då det hade bidragit till en bättre helhetsbild av det valda fallet och därmed en ökad förståelse. Ytterligare en begränsning av studien är att den genomförts under en begränsad tidsram. Brist på tid har lett till att färre respondenter än önskat har intervjuats samt att reflektion och eftertanke inte har varit möjligt i den mån som önskats för att få en djupare förståelse.

6.2 Fortsatt forskning

Ett förslag till fortsatt forskning är att undersöka andra typer av fall, som valt att ha ett individuellt eller kollektivt belöningsystem som baseras på andra kundnöjdhetsmått eller kriterier än det aktuella fallet. Det här för att studera om samma resultat hade uppkommit i andra organisationer och i andra branscher, där olika strukturer på belöningsystemet används. Ytterligare förslag är att undersöka och jämföra flera organisationer samtidigt för att få en djupare förståelse kring likheter och skillnader.

Referenser

Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R. K. (2013) What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. [Elektronisk] *Business Horizons*, 56(2), ss. 241–249. Tillgänglig: Business source premier [2020-04-15] DOI: 10.1016/j.bushor.2012.11.007.

Barnes, D., Collier, J., Ponder, N. & Williams, Z. (2013) ‘Investigating the Employee’s Perspective of Customer Delight. [Elektronisk] *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(1), ss. 91–104. Tillgänglig: Business source premier [2020-04-06] DOI: 10.2753/PSS0885-3134330108.

Basuroy, S., Gleason, K. C. & Kannan, Y. H. (2014) CEO compensation, customer satisfaction, and firm value. [Elektronisk] *Review of Accounting & Finance*, 13(4), ss. 326–352. Tillgänglig: Business source premier [2020-03-04] DOI: 10.1108/RAF-11-2012-0120.

Bonner, S. E. & Sprinkle, G. B. (2002) The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. [Elektronisk] *Accounting, Organizations & Society*, 27(4/5), ss. 303–345. Tillgänglig: Business source premier [2020-03-04] DOI: 10.1016/S0361-3682(01)00052-6.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3 Stockholm: Liber

Chenhall, R. H. & Langfield-Smith, K. (2003) Performance Measurement and Reward Systems, Trust, and Strategic Change. [Elektronisk] *Journal of Management Accounting Research*, 15, ss. 117–143. Tillgänglig: Business source premier [2020-04-15] DOI: 10.2308/jmar.2003.15.1.117.

Dalen, M. (2008). *Intervju som metod*. 1. uppl. Malmö: Gleerups utbildning

Eklof, J., Hellstrom, K., Malova, A., Parmler, J. & Podkorytova, O. (2017). Customer perception measures driving financial performance: theoretical and empirical work for a large decentralized banking group. [Elektronisk] *Measuring Business Excellence*, vol. 21(3), ss.239–249. Tillgänglig: Business source premier [2020-02-27] DOI: 10.1108/MBE-12-2016-0059.

Eskildsen, J. & Kristensen, K. (2014). Is the NPS a trustworthy performance measure? [Elektronisk] *TQM Journal*, Vol. 26 (2), ss. 202-214. Tillgänglig: Business source premier [2020-02-27] DOI: 10.1108/TQM-03-2011-0021.

Garbers, Y. & Konradt, U. (2014) The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. [Elektronisk] *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 87(1), ss. 102–137. Tillgänglig: Business source premier [2020-04-06] DOI: 10.1111/joop.12039.

Golovkova, A., Eklof J., Malova, A. & Podkorytova, O. (2019) Customer satisfaction index and financial performance: a European cross country study. [Elektronisk] *International Journal of Bank Marketing*, 37(2), ss. 479–491. Tillgänglig: Business source premier [2020-02-27] DOI: 10.1108/IJBM-10-2017-0210.

Haesebrouck, K., Cools, M. & Van den Abbeele, A. (2018) Status Differences and Knowledge Transfer: The Effect of Incentives. [Elektronisk] *Accounting Review*, 93(1), ss. 213–234. Tillgänglig: Business source premier [2020-04-06] DOI: 10.1108/IJBM-10-2017-0210. DOI: 10.2308/accr-51765.

Králová, V. & Král, P. (2019) Performance Myopia: The Effect of Pay-For-Performance Incentives on Exploration and Coordination. [Elektronisk] *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(1), ss. 50–69. Tillgänglig: Business source premier [2020-04-15] DOI: 10.18267/j.aop.616.

Latham, G. & Locke, E. (1979) Goal Setting: A Motivational Technique That Works. [Elektronisk] *Organizational Dynamics*, 8(2), ss. 68–80. Tillgänglig Business source premier [2020-05-19] DOI: 10.1016/0090-2616(79)90032-9

Merchant, A. & Van der Stede, A. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 4. ed. Harlow: Pearson

Mihelis, G., Grigoroudis E., Siskos, Y., Politis, Y. & Malandrakis Y. (2001) Customer satisfaction measurement in the private bank sector. [Elektronisk] *European Journal of Operational Research*, vol. 130(2), ss. 347–360. Tillgänglig: Business source premier [2020-02-28] DOI: 10.1016/S0377-2217(00)00036-9.

NE,(u.å.)*Motivation*[Elektronisk] Tillgänglig:
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/motivation> [2020-05-06]

Sharma, A. (1997) Customer Satisfaction-Based Incentive Systems: Some Managerial and Salesperson Considerations. [Elektronisk] *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(2), ss. 61–70. Tillgänglig: Business source premier [2020-03-03]

Rienecker, L. & Stray Jörgensen, P. (2014). *Att skriva en bra uppsats*. 3., omarb. uppl. Stockholm: Liber

Voußem, L., Kramer, S. & Schäffer, U. (2016) Fairness perceptions of annual bonus payments: The effects of subjective performance measures and the achievement of bonus targets. [Elektronisk] *Management Accounting Research*, 30, ss. 32–46. Tillgänglig: Business source premier [2020-03-04] DOI: 10.1016/j.mar.2015.10.001.

Yin, R. (2007) *Fallstudier: design och genomförande* Malmö: Liber AB

Bilaga 1 – Litteraturinsamling

Litteraturinsamling

För att uppfylla syftet och få svar på våra forskningsfrågor inleddes kunskapssökningen med att göra en litteraturgenomgång. Det eftersom syftet var att ta reda på vilken kunskap som fanns inom området och om det fanns motstridiga resultat som kunde vara relevanta. Även för att ta reda på vilka frågor inom ämnet som ännu inte blivit besvarade (Bryman & Bell, 2017).

Artiklar söktes via databasen Business Source Premier som är en databas med inriktning på företagsekonomi som Högskolan Väst har tillgång till. En avgränsning är gjord så att endast artiklar som är vetenskapligt granskade samt publicerad på engelska är använda. Alla artiklar som valdes behövde ha en grundläggande struktur och vara max tio år gamla, för att de skulle vara relevanta. Dock är ett flertal av våra artiklar 20 år eller äldre i brist på nyare artiklar men som ändå valts att ta med dem eftersom de är så pass viktiga och relevanta, trots dess ålder.

En systematisk sökning har genomförts för att få fram relevanta artiklar. Sökningen har utgått från ett visst antal sökord som kombinerades med varandra (Rienecker & Stray Jörgensen, 2014). Sökorden presenteras enligt tabellen nedan:

| | | | |
|----------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|----------|
| Customer satisfaction | MAS/management account system | Non-financial performance measurement | Employee |
| NPS/ Net promoter score | MCS/management control system | Balanced scorecard | |
| CSI/ Customer satisfaction index | Bonus | Performance measurement | |
| | Reward system | | |
| | Incentive system | | |
| | Motivation | | |

Litteraturgenomgång ligger till grund för den teoretiska referensramen men har även kompletterats med fler artiklar inom nya områden som har upptäckts bli relevanta för oss efter genomförandet av litteraturgenomgången. Artiklarnas berör ämnen som bidrar till att syftet uppfylls och för att lyckas med det här har den teoretiska referensramen delats upp i olika delar baserat på ämneskategorier.

Bilaga 2 - Följebrev

Följebrev

Hej!

Vi är två studenter som går tredje och sista året på Högskolan Väst på Ekonomiprogrammet inriktat på redovisning, och vi ska genomföra vårt examensarbete hos er. Studien går ut på att studera hur medarbetare upplever det när ett belöningsystem är kopplat till kundnöjdhet.

Du har blivit utvald till att vara en av respondenterna i vår studie på XX. Vi kommer att intervjua ca tio medarbetare fördelat på olika avdelningar på kontoret i XX, där vi också försökt få en så jämn könsfördelning som möjligt.

Det är frivilligt att vara med i denna studie och du som väljer att medverka har rätt att avbryta intervjun när som helst. Du kommer även att vara anonym när du medverkar och ingen annan än vi två kommer att få tillgång till vem du är i studien då ditt namn kommer att koda. Den informationen vi samlar in genom denna studie kommer endast att användas i denna studie.

Vi hade gärna velat spela in intervjun om det känns okej för dig. Det för att vi ska kunna återberätta viktiga detaljer så korrekt som möjligt. Om du inte vill att intervjun ska spelas in är det självklart okej.

När vi är klara med denna studie kommer du ha möjlighet att hitta den på <http://www.diva-portal.org/> eller genom att kontakta oss igen genom kontaktinformationen nedan.

Vi beräknar att varje intervju tar ca 60 minuter av din arbetstid och vi hoppas att du vill vara med och bidra till att ny kunskap skapas inom ämnet, ditt svar är viktigt för oss.

Har du några funderingar är du välkommen att ställa frågor till oss på:

isabella.martinsdottir@student.hv.se eller felicia.kviden@student.hv.se

Vi kan även nås på telefon:

Isabella: 072-XXXXXXX

Felicia: 0707-XXXXXX

Med vänliga hälsningar,

Isabella Martinsdottir och Felicia Bergström-Kvidén

Bilaga 3 - Intervjuguide

Bakgrundsinformation

Kön?

Vilken avdelning jobbar du på?

Hur länge har du arbetat här?

Har du jobbat på flera olika avdelningar/kontor inom denna organisation?

Tema kundnöjdhet

1. Vem är kunden för dig (intern/extern)?
2. Hur mäts kundnöjdhet på din avdelning? Vilka mått osv?
3. Vart kan du hämta information om hur nöjda kunderna är?
4. Hur upplever du din möjlighet att påverka så att kunden blir nöjd?
5. Vad som krävs av dig för att kunderna ska bli så nöjda som möjligt?
6. Upplever du att kundnöjdheten speglar din arbetsinsats?
7. Vad får du för känsla när du får en bra respektive dålig (5: a eller 1: a) kundrecension?

Tema belöningsystem

8. Hur är ert bonussystem uppbyggt?
9. Upplever du att bonussystemet förändrar något i ditt arbetssätt?
10. Varför tror du att det finns bonussystem på din arbetsplats?
11. Känner du att du kan påverka alla målen som ska uppnås för att få en bonus? Är det på en rimlig nivå för att uppnå?
12. Om du hade fått ändra något i hur bonussystemet är uppbyggt, vad hade du gjort då?

Tema motivation

13. Hur känner du dig när det pratas om bonussystemet och dess kriterier?
14. Skulle man kunna förändra något i bonussystemet som hade gjort att du ansträngt dig annorlunda, jämfört med idag?
15. Agerar du på något annat vis när du vet att du blir bedömd av kunderna?
16. Hur känner du om det är en avdelning som inte klarat sitt mål? Eller om inte ni klarar ert mål?

Tema koppling mellan kundnöjdhet och belöningssystem

17. Upplever du att dina kunders nöjdhet påverkar din bonus?
18. Varför tror du att kundnöjdhet är kopplat till din bonus?
19. Hur ser du på att kundnöjdhet är kopplat till bonussystemet?
20. Tycker du det finns både för- och nackdelar med att koppla kundnöjdhet till ett bonussystem, och vilka är det i så fall?
21. Anser du att alla i organisationen har samma möjlighet till att påverka målen?
22. Vill du ändra något kring att kundnöjdheten kopplas till din bonus?
23. Om ni varit nära att nå ert mål i slutet på året, förändrar ni något i ert arbetssätt då?
24. Anser du att det finns risker med systemet?

Något annat du vill tillägga som du tycker är viktigt att lyfta fram inom ämnet?

Bilaga 4 - Intervjuguide för bakgrundsinformation:

Kön?

Vad har du för tjänst? (arbetsuppgifter, ansvarsområden m.m.)

Hur länge har du arbetat här?

Hur många medarbetare har XX?

Kundnöjdhet:

Hur mäts och utvärderas kundnöjdhet inom XX? Mått (NPS, NKI)?

Ser det likadant ut på alla avdelningar?

Mäts kundnöjdhet internt?

Vilken procent kundnöjdhet är ert mål?

Hur länge har ni mätt kundnöjdhet?

Belöningsystem:

Individuella och/eller gruppbaserat, organisationsbaserat mål?

Ser belöningsystemet likadant ut för alla?

Hur länge har ni haft ett belöningsystem för era medarbetare?

Kopplingen:

Tycker du att det är god idé att koppla kundnöjdhet till belöningsystemet?

Hur avgörs hur mycket mer nöjda kunder ni vill ha?

Är det alltid lönt att göra kunderna mer nöjda? Till vilken nivå?

Hur hög procent ska kundnöjdheten vara för att få bonus?

När kopplade ni ihop kundnöjdhet med ert belöningsystem?

Vad var syftet när ni tog fram denna koppling och hur togs det emot av medarbetarna?



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT

Avdelningen för företagsekonomi

461 86 TROLLHÄTTAN

Tel 0520-22 30 00

www.hv.se

Arbetsintegrerat Lärande