



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKH19 Examensarbete Kandidatnivå

VT 2016

## **Säljares attityd till prestationsbaserad ersättning**

### **Författare:**

Josefine Jacobsson

Emmy Larsson

Julia Lundström Stenudd

### **Handledare:**

Niklas Hallberg

# Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** Säljares attityd till prestationsbaserad ersättning

**Seminariedatum:** 2016-06-03

**Ämne/kurs:** FEKH90 Företagsekonomi: Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

**Författare:** Josefine Jacobsson, Emmy Larsson, Julia Lundström Stenudd

**Handledare:** Niklas Hallberg

**Nyckelord:** Principal-agentteorin, sales management, attityd till prestationsbaserad ersättning, lönsamhet, fackhandel.

**Forskningsfråga:** Vad förklarar säljares attityd till prestationsbaserad ersättning?

**Metod:** Med en kvantitativ karaktär och en hypotetisk deduktiv ansats har en tvärsnittsstudie genomförts. Tidigare forskning har legat till grund för utformningen av den webbaserade enkätundersökningen. Denna skickades ut till respondenterna där de fick besvara ett antal frågor av personlig karaktär samt deras attityd till prestationsbaserad ersättning. Vidare har insamlad data bearbetats i analysverktyget SPSS. För att uppnå en djupare förståelse för det empiriska materialet genomfördes en semistrukturerad intervju.

**Teoretiska perspektiv:** Den teoretiska utgångspunkten för studien är principal-agentteorin som menar på att det existerar ett positivt samband mellan ett införande av ett prestationsbaserat lönesystem och ett företags lönsamhet. Vidare presenteras sex aspekter som tidigare forskning menar på har en påverkan på individens attityd till prestationsbaserad ersättning: riskbenägenhet, ålder, kön, anställningslängd, utbildningsnivå och personliga egenskaper.

**Empiri:** Tidigare forskning inom området har applicerats för att motivera studiens studerade variabler. Ingen tidigare forskning har syftat till att få klarhet i vad som påverkar säljares attityd. Studiens population var säljare inom fackhandel och stickprovet har bestått av säljare på IKEA-varuhuset i Malmö.

## Hypoteser:

H1: Mer riskbenägna individer har en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning.

H2: Yngre anställda har en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning.

H3: Män har en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning.

H4: Säljare med kortare anställning har en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning.

H5: Säljare med en högre utbildningsnivå har en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning.

H6: Extroverta säljare har en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning.

H7: Mindre samvetsgranna säljare har en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning.

H8: Mer känslomässigt stabila säljare har en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning.

**Resultat:** Studien finner inga statistiskt säkerställda samband mellan variablerna som studerades. Dock ser vi en svag tendens till ett samband mellan samvetsgrannhet och attityd till prestationsbaserad ersättning.

## Abstract

**Title:** The attitude of sales personnel regarding performance-based pay

**Seminar date:** 2016-06-03

**Course:** FEKH90 Business Administration: Degree Project in Strategic Management, Undergraduate Level, 15 ECTS

**Authors:** Josefine Jacobsson, Emmy Larsson, Julia Lundström Stenudd

**Advisor:** Niklas Hallberg

**Key Words:** Principal-agency theory, sales management, attitudes towards performance-based pay, profitability, specialty retail.

**Research Question:** What accounts for differences amongst sellers' attitudes regarding performance-based incentives?

**Methodology:** The study follows a quantitative method using a hypothetical deductive onset. Data has been collected through a survey design. The survey design was developed using findings from earlier research. Respondents of the survey answered questions regarding personal characteristics and their attitude towards performance-based incentives. The data has then been analyzed using the statistical program SPSS. In order to gain a deeper understanding for the empirical results we conducted a semi-structured interview.

**Theoretical Perspectives:** The main theoretical framework applied to this study is the principal-agent theory. According to this theory there exists a positive relationship between the implementation of performance-based incentives and the profitability of a firm. Furthermore, the study presents six aspects that earlier research finds has an impact on an individual's attitude towards performance-based incentives. These aspects are risk appetite, age, gender, length of employment, level of education and personal characteristics.

**Empirical Foundation:** Earlier research within the field has been applied in order to motivate the variables studied. No earlier research has provided results showing what influences sellers' attitudes towards performance-based pay. The population of the study is specialty retail and the sample were sellers at IKEA Malmö.

### Hypotheses:

H1: Sellers that are more willing to take risk have a more positive attitude towards performance-based incentives

H2: Younger sellers have a more positive attitude towards performance-based incentives

H3: Male sellers have a more positive attitude towards performance-based incentives

H4: Sellers who have been employed a shorter time have a more positive attitude towards performance-based incentives

H5: Sellers with a higher level of education have a more positive attitude towards performance-based incentives

H6: Sellers that are extrovert have a more positive attitude towards performance-based incentives

H7: Sellers that are less conscientious have a more positive attitude towards performance-based incentives

H8: Sellers that are emotionally stable have a more positive attitude towards performance-based incentives

**Results:** The study finds no significant correlations between the variables that have been studied. There is however a weak correlation between conscientiousness and a more positive attitude towards performance-based incentives.

## Innehållsförteckning

Introduktion.....	1
Säljares attityd till prestationsbaserad ersättning.....	3
Sales Management .....	3
Principal-agentteorin.....	4
Attityd till prestationsbaserad ersättning .....	6
Variabler som påverkar attityd till prestationsbaserad ersättning.....	7
Metod .....	13
Forskningsdesign .....	13
Urval .....	14
Forskningsinstrument.....	15
Variabler .....	17
Tillvägagångssätt .....	19
Dataanalys.....	21
Validitet och reliabilitet .....	23
Resultat .....	27
Hypotesprövning.....	28
Intervju med säljare på IKEA Malmö.....	30
Analys .....	31
Slutsats och diskussion .....	34
Slutsats .....	34
Diskussion.....	35
Förslag till vidare forskning.....	38
Referenser .....	39
Appendix.....	43
Bilaga 1. Enkät till IKEA Malmö .....	43
Bilaga 2. Frågeuppdelning .....	48
Bilaga 3. Intervjuguide.....	48
Bilaga 4. Spridningsdiagram.....	49
Bilaga 6. Ålder- och könsfördelning.....	52

## Introduktion

Vad förklarar säljares attityd till prestationsbaserad ersättning? Drivkrafterna bakom attityd till prestationsbaserad ersättning varierar bland individer (Cadsby, Song & Tapon, 2007; Stewart, 1996). Detta är relevant då egenskaper bland arbetskraften ytterst påverkar vilken typ av lönesystem företag bör välja för att maximera sin lönsamhet. Enligt principal-agentteorin så ökar ett företags lönsamhet när de anställdas löner knyts till deras prestation (Lazear, 2000; Rajasekar & Jeyasutharsan, 2013; Webb, Williamson & Zhang, 2013). Teorin utgår från att alla individer har samma grundläggande inställning till prestationsbaserad ersättning vilket i praktiken inte är fallet (Lee, Iijima & Reade, 2011; Dohmen & Falk, 2011; Niederle & Vesterlund, 2007; Prendergast, 1999; Webb et al., 2013; Scott, Brown, Shields, Long, Antoni, Beck-Krala, Lucia-Casademunt & Perkin, 2015; Fulmer & Walker, 2015).

Säljare är en yrkesgrupp där prestationsbaserad ersättning har använts i decennier. På senare tid har detta incitamentssystem vuxit fram till att bli det vanligaste (Zoltners, Sinha & Lorimer, 2012; Menguc & Barker, 2003). Då det finns skillnader i anställdas effektivitet vid prestationsbaserad ersättning är det av betydelse för ledningen inom säljfunktioner "sales management" att besitta denna kunskap (Powers, Jennings & DeCarlo, 2014).

Att individer reagerar olika på prestationsbaserad ersättning har studerats i tidigare forskning. Dessa finner olikheter i individers preferenser och lyfter fram olika bakomliggande variabler. En av variablerna som påverkar individers attityd till prestationsbaserad ersättning är hur riskbenägna de är (Dohmen & Falk, 2011). Vidare finner Lee et al. (2011) att även en individs ålder samt hur länge denna har varit anställd har betydelse. Studier av Dohmen och Falk (2011) samt Niederle och Vesterlund (2007) finner att kön har en påverkan på individers attityd till prestationsbaserad ersättning. Utbildningslängd har också visat sig vara en påverkande

variabel (Scott et al., 2015). Fulmer och Walker (2015) fann att personliga egenskaper påverkar attityd till prestationsbaserad ersättning.

Kritik kan riktas mot principal-agentteorin och prestationsbaserad ersättning då detta incitamentssystem skapar ett mer kortsiktigt synsätt för säljare eftersom de blir mer fokuserade på direkta säljresultat. Detta hämmar därmed ett mer långsiktigt tänk (Madhani, 2015). Vidare kan detta synsätt leda till att agenten enbart utför arbetsuppgifter som är kopplade till dess ersättning (Deckop, Mangel & Cirka, 1999). Dock är prestationsbaserad ersättning ett effektivt kompensationsystem för företag i syfte att öka lönsamheten och överleva i dagens konkurrensutsatta miljö (Lin & Gunderson, 2013).

Det finns tidigare forskning som studerar variabler hos individer och dess påverkan på prestationsbaserad ersättning, dock fokuserar dessa studier inte på samma variabler (Lee et al., 2011; Dohmen & Falk, 2011; Niederle & Vesterlund, 2007; Webb et al., 2013; Scott et al., 2015; Fulmer & Walker, 2015). På grund av detta finns det ingen möjlighet att utläsa vilka variabler som främst styr attityden till prestationsbaserad ersättning. Eftersom det i dagsläget inte finns något svar på detta syftar denna studie till att besvara forskningsfrågan: vad förklarar säljares attityd till prestationsbaserad ersättning?

En enkätundersökning har genomförts på säljare inom fackhandel. Säljare inom fackhandel<sup>1</sup> är idag den fjärde största yrkesgruppen i Sverige (SCB, 2014). Ett stickprov togs på en av de största aktörerna inom fackhandel i Sverige, möbelvaruhuset IKEA (Svensk handel, 2011). Den genomförda enkätstudien kan inte statistiskt säkerställa några samband trots att tidigare studier föreslår det motsatta. Det går dock att utläsa en svag indikation på att en av de undersökta personliga egenskaperna har en påverkan på attityd till prestationsbaserad ersättning.

---

<sup>1</sup> Fackhandel syftar till butiker som riktar in sig på specifika varuområden. Vidare karakteriseras aktörer inom fackhandel av kunnig personal, ett välutvecklat sortiment samt att konsumenter erbjuds hjälp med bland annat reparationer (NE, 2016)

En semistrukturerad intervju genomfördes som komplement till enkäten för att skapa en djupare förståelse för varför vår studie skiljer sig från tidigare forskning.

## **Säljares attityd till prestationsbaserad ersättning**

### **Sales Management**

Ett företags strategiska framgång beror idag till stor del på hur effektiv dess säljfunktion är. På samma vis beror säljfunktionens effektivitet på hur väl denna funktion leds (Downing, 1969). Det är alltså av stor betydelse för företag som arbetar med sälj att besitta kunskap om sales management. Detta för att kunna uppnå maximal effektivitet, lönsamhet, produktivitet samt förbättra sin position på marknaden (Powers et al., 2014). Genom att använda sig av olika incitamentssystem så som bonussystem, pensionsförmåner och prestationsbaserad ersättning kan ett företag leda och motivera sina säljare (Madhani, 2015). Dessa incitamentssystem har länge funnits inom säljyrket och används idag i så gott som alla företag (Zoltners et al., 2012). Dock är det idag svårt för företag att vara säljare till lags då de begär olika former av incitamentssystem. Företag behöver därför identifiera säljares preferenser för att skapa effektiva incitamentssystem. Även kunders förändrade behov, kortare produktlivscyklar och en miljö med tuff global konkurrens som kräver ökad lönsamhet gör det viktigt för företag att använda sig av välfungerande incitamentssystem (Madhani, 2009). Det vanligaste incitamentssystemet som företag använder för sina säljare är knutna till individuella säljprestationer, prestationsbaserad ersättning (Zoltners et al., 2012; Menguc & Barker, 2004).

## Principal-agentteorin

Förhållandet mellan en principal och en agent uppstår när principalen engagerar agenten och ger denne auktoritet att utföra handlingar och ta beslut i principalens namn. Denna typ av maktförhållande kan appliceras på i princip alla arbetsrättsliga kontrakt. Ett exempel är mellan ett företags anställda och dess ägare där de anställda agerar och tar beslut som i sin tur påverkar företagets utdelning till sina ägare (Jensen & Meckling, 1976).

Problematik mellan parterna uppstår då följande två kriterier uppfylls: det existerar skiljaktigheter mellan parternas målsättning då de båda strävar efter att nyttomaximera samt att det är svårt för principalen att ta del av agentens handlingar och den information som denne besitter. Denna problematik benämns agentproblem. Gällande det första kriteriet så har principalen som mål att maximera skillnaden i det värde som agenten skapar som resultat av de handlingar denne utför i principalens namn och den ersättning som betalas till agenten för dess arbete. Agenten är dock i regel mer fokuserad på att skapa en större nyttomaximering för sig själv i form av att maximera skillnaden mellan den ersättning som erhålls av principalen och de personliga kostnaderna som är kopplade till dess prestation. Agentens intressen ligger därför inte i linje med principalens (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2013; Jensen & Meckling, 1976). En aspekt som är i linje med detta kriterium baseras på att principalen och agenten har olika inställning till risk, där principalen ses som mer riskneutral än agenten. Anledningen är att principalen kan diversifiera sina investeringar. Här har agenten inte samma utgångsläge då denne inte kan diversifiera sin anställning (Eisenhart, 1989).

Att principalen och agenten inte har samma målsättningar är inte ett problem i sig. Har principalen full kontroll över agentens handlingar och informationsflöde, kan kompletta kontrakt skrivas vilket resulterar i att parternas intressen sammanfaller. Att skriva kompletta kontrakt är dock sällan möjligt då principalen inte har full kontroll över agenten (Eisenhart, 1989).



För att minska de kostnader som är associerade med agentproblematiken lyfter Eisenhardt (1989) fram två åtgärder: "behavior-based contracts" och "outcome-based contracts". Syftet med att införa någon av dessa två åtgärder är att minimera gapet som existerar mellan principalens och agentens intressen. Behavior-based contracts minskar detta gap genom implementering av hierarkisk struktur. Outcome-based contracts däremot minskar detta gap genom att knyta anställdas ersättning till dess prestation, det vill säga prestationsbaserad ersättning.

Kritik kan riktas mot det grundläggande antagandet inom principal-agentteorin som behandlar individers inställning till vinstmaximering. Davis, Schoorman och Donaldson (1997) menar på att detta antagande begränsar teorins generaliserbarhet då beskrivningen av individer som ständigt fokuserade på att maximera sin egen vinning inte är realistisk. Anledningen är att principalens och agentens intresse faktiskt kan vara i linje med varandra. Dock menar Davis et al. (1997) att principal-agentteorin i och med antagandet om individers fokus på egen vinstmaximering skapar ett användbart verktyg. Detta eftersom teorin förklarar hur relationer mellan parter vars målsättningar inte överensstämmer kan effektiviseras genom att föra samman dessa målsättningarna med hjälp av övervaknings- eller kompensationsystem.

***Prestationsbaserad ersättning.*** En implementering av detta lönesystem på en arbetsplats sker i syfte att förena principalens och agentens intressen. Genom prestationsbaserad ersättning fokuserar agenten sin ansträngning på de handlingar som ger principalen högst avkastning. Agenten uppmanas då att agera i enlighet med principalens önskan (Besanko et al., 2013).

Det existerar en "trade-off" för agenter då de väljer mellan en större andel rörlig ersättning och risken som uppstår i och med detta. Företag vinstmaximerar när deras anställdas ersättning helt och hållet beror på deras prestation. Nackdelen för anställda är att de blir utsatta för slumpmässiga faktorer utom deras kontroll. Risken ökar därmed för de anställda vilket i sin tur leder till att anställningen blir mindre attraktiv. För att anställda ska vara villiga att ta denna risk så måste företag höja incitamenten för anställda, vilket innebär högre kostnader för företaget.

För att skapa ett optimalt incitament som gynnar både företaget i fråga och de anställda måste företaget kunna balansera dessa två krafter (Besanko et al., 2013; Holmstrom & Milgrom, 1987).

Ytterligare en positiv aspekt av en implementering av prestationsbaserad ersättning, utöver att principalens och agentens målsättning kopplas samman, är att anställda presterar bättre med prestationsbaserad ersättning än med fast ersättning (Eisenhardt, 1989). Lazear (2000) identifierar två bakomliggande faktorer till detta. Den första faktorn beror på incitamenteffekter som gör att anställda arbetar mer produktivt när de känner att de kan tjäna mer pengar. Den andra faktorn uppkommer då fallföretaget i och med byte av lönesystem tilltalar mer högpresterande och lojala individer. Studien lyfter även att företag vid en implementering av prestationsbaserad ersättning måste väga de positiva effekterna av en ökad avkastning mot nackdelar som kvalitetsförsämringar och svårigheter i att mäta prestation.

Prendergast (1999) samlar i sin studie in material från tidigare studier för att återigen konstatera att det finns ett positivt samband mellan prestationsbaserad ersättning och ett företags lönsamhet. Studien visar på att det positiva sambandet är tydligast på arbeten av enklare karaktär, eftersom alla aspekter i utförandet av dessa arbeten går att mäta. Studien belyser även varför företag väljer att inte anamma prestationsbaserad ersättning. Är arbetet av mer komplex karaktär kan det resultera i att alla aspekter av anställningen inte kan tas med i beräkningen. Detta resulterar i att agenten endast utför uppgifter som denne blir belönad för. Vidare är det även svårt att skriva kontrakt som täcker alla möjliga kryphål för arbeten av ett mer komplext slag.

### **Attityd till prestationsbaserad ersättning**

Vid införande av ett prestationsbaserat lönesystem kommer individer svara olika på detta incitament, vilket i sin tur påverkar hur effektivt de kommer att arbeta. I tidigare studier av bland annat Cadsby et al. (2007) samt Stewart (1996) resulterar en implementering av ett

prestationsbaserat lönesystem i att den generella effektiviteten hos anställda ökar. Dock maximeras inte effektiviteten då individer reagerar olika starkt på incitament.

I en studie av Dohmen och Falk (2011) konstateras det att anställdas egenskaper och preferenser påverkar ett företags framgång. I studien utförs ett experiment där deltagare får välja mellan fast eller prestationsbaserad ersättning. Syftet är att analysera om det existerar skillnader i individers attityd till incitamentssystem, samt vilka egenskaper och preferenser som ligger till grund för skillnaderna. Resultat från studien visar på att det existerar skillnader i individers attityd till incitamentssystem. Studien visar även att de deltagare som är mer effektiva i sitt arbete föredrar det prestationsbaserade lönesystemet före ett fast lönesystem. Ytterligare studier inom området finner olikheter i individers preferenser, reaktioner och motivation till prestationsbaserad ersättning (Lee et al., 2011; Fulmer & Walker, 2015).

### **Variabler som påverkar attityd till prestationsbaserad ersättning**

**Riskbenägenhet.** Det är viktigt att ha i åtanke att prestationsbaserad ersättning innebär risk för individer. Därav är individers preferenser gällande risk en viktig faktor som påverkar attityd till prestationsbaserad ersättning (Dohmen & Falk, 2011). Begreppet riskaversion, motsatsen till riskbenägenhet, togs ursprungligen fram av Arrow och Pratt som utvecklade ett måttal för riskaversion enligt en nyttofunktion (Miller, 1975). Definitionen har utvecklats av bland andra Hirshleifer och Riley (1992) som menar på att riskaversion innebär att en person föredrar ett säkert utfall framför ett riskfyllt sådant, givet att värdena för de båda utfallen är desamma. Då majoriteten av individer är riskaverta betyder detta att de vill undvika risk i största möjliga mån. Dock ska det tilläggas att individer även lockas av att kunna tjäna mer, vilket resulterar i en trade-off mellan att utsätta sig för risk och viljan att tjäna mer. Den summa där individen är indifferent mellan att ta en riskfylld eller en bestämd betalning kallas för

säkerhetsekvivalent. Det är alltså den minsta möjliga summan som en anställd är villig att acceptera i utbyte mot den riskfyllda betalningen. Viktigt att ha åtanke är att nivån på en individs säkerhetsekvivalent är högst personlig vilket kan skapa svårigheter för företag att lägga den prestationsbaserade ersättningen på en nivå som passar alla anställda (Besanko et al., 2013). Eftersom prestationsbaserad ersättning innebär att anställda har en lägre andel fast lön är individer som föredrar prestationsbaserad ersättning riskbenägna. Detta resonemang leder till den första hypotesen.

H1: Mer riskbenägna säljare har en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning.

**Ålder.** Studier av Lee et al. (2011) och Scott et al. (2015) finner att skillnader gällande inställning till prestationsbaserad ersättning beror på ålder. De finner att attitydskillnader till prestationsbaserad ersättning framförallt beror på att yngre individer inte förväntar sig att stanna på samma företag hela arbetslivet. Dessutom har yngre personer inte samma ansvar för familj, de är i regel friskare, har mindre betalt och pensionen ligger inte nära i tiden. Yngre personer har även mindre erfarenhet av prestationsbaserad ersättning och förväntar sig därför prestera bättre än vad äldre gör. Sambandet som tidigare forskning finner mellan ålder och attityd till prestationsbaserad ersättning leder till den andra hypotesen.

H2: Yngre säljare har en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning.

**Kön.** Dohmen och Falk (2011) utför ett experiment där deltagare ges möjligheten att välja mellan fast eller prestationsbaserad ersättning. De finner att det är större sannolikhet att män väljer en prestationsbaserad ersättning. I experimentet valde 46,4 procent av kvinnorna prestationsbaserad ersättning jämfört med 69,8 procent av männen. Vidare finner även Niederle

& Vesterlund (2007) att kvinnor i större utsträckning väljer fast ersättning före prestationsbaserad ersättning än vad män gör. Detta samband förklaras enligt studien av att män är mer självsäkra och föredrar att tävla i större utsträckning än kvinnor. Detta samband leder därmed fram till studiens tredje hypotes.

H3: Manliga säljare har en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning.

**Anställningslängd.** Lee et al. (2011) identifierar ett samband mellan en negativ syn på prestationsbaserad ersättning och längre anställning. Här klassas 10 år som en längre anställning. Individer som har varit anställda under en kortare period tror att ett byte till prestationsbaserad ersättning är fördelaktigt för deras situation medan individer med en längre anställning är negativt inställda till ett byte då de tror att detta medför negativa konsekvenser för dem (Mardsen & Richardson, 1994). De med längre anställning förväntar sig att de inte ska bli rättvist kompenserade med ett prestationsbaserat lönesystem. Kortare anställning innebär enligt tidigare forskning en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning och mynnar således ut i den fjärde hypotesen.

H4: Säljare med kortare anställning har en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning.

**Utbildningsnivå.** Enligt studier av Mamman, Sulaiman och Fadel (1996) samt Scott et al. (2015) föredrar individer med högre utbildning ett prestationsbaserat lönesystem mer än individer med lägre utbildning gör. Sambandet mellan högre utbildningsnivå och mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning beror på att individer med en högre utbildningsnivå är mer självsäkra i deras anställning. De har dessutom i regel en högre lön vilket leder till att de är mer riskbenägna gällande deras lön (Scott et al., 2015). Det positiva sambandet mellan högre

utbildningsnivå och mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning ligger till grund för den femte hypotesen.

H5: Säljare med en högre utbildningsnivå har en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning.

***Personliga egenskaper - Femfaktormodellen.*** Enligt Plaisant, Guertault, Courtois, Réveillère, Mendelsohn och John (2010) introducerades femfaktormodellen av Goldberg år 1981. De fem personlighetsdimensionerna som modellen består av är: extrovert personlighet, vänlighet, öppenhet, samvetsgrannhet samt känslomässig stabilitet. Dessa dimensioner syftar till att presentera en individs personlighet utifrån ett så brett perspektiv som möjligt, där varje dimension innehåller en mängd mer specifika personliga egenskaper (Benet-Martinez & John, 1998). Denna modell har legat till grund för utvecklingen av "Big Five Inventory" (BFI), ett frågeformulär innehållande 44 olika frågor som korresponderar till femfaktorsmodellen (Plaisant et al., 2010). Viss kritik kan riktas till användandet av BFI då den kan anses vara för bred och därmed inte korrekt spegla individers personligheter. Dock kan det faktum att BFI är ett brett frågeformulär anses vara positivt då det kan appliceras i många situationer. Detta har även lett till att den idag är en erkänd metod för att undersöka personligheter (Lounsbury, Foster, Levy & Gibson, 2014).

Fulmer och Walker (2015) studerar bland annat säljare och de kommer fram till att olika personligheter svarar olika på prestationsbaserad ersättning. De finner inga belegg för att det existerar ett kausalt samband mellan varken hur vänlig en person är och hur denna svarar på prestationsbaserad ersättning, eller hur öppen en person är och hur denna svarar på prestationsbaserad ersättning. Därav drar vi slutsatsen att dessa variabler inte heller påverkar en individs attityd till prestationsbaserad ersättning och väljer därför att exkludera dessa ifrån vår

studie. Fulmer och Walker (2015) analyserar i sin studie ett faktiskt utfall av hur individer svarar på prestationsbaserad ersättning. Vi har utgått från att individer som svarar positivt på prestationsbaserad ersättning även har en positiv attityd till detta incitamentssystem.

**Extrovert.** Grad av extrovert personlighet studeras av både Fulmer och Walker (2015) och Stewart (1996) som finner ett samband mellan hur extrovert en person är och hur individens försäljningsstatistik ser ut. Att vara extrovert är synonymt med att bland annat vara social, utåtriktad, pratglad och entusiastisk (Suldo, Minch och Hearon, 2014). Både Fulmer och Walker (2015) samt Stewart (1996) finner en ökad produktivitet hos extroverta individer vid implementering av prestationsbaserad ersättning. Detta eftersom extroverta personer lägger stor vikt vid belöningar och status (Fulmer & Walker, 2015). Med tidigare studier som grund mynnar detta således ut i den sjätte hypotesen.

H6: Mer extroverta säljare har en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning.

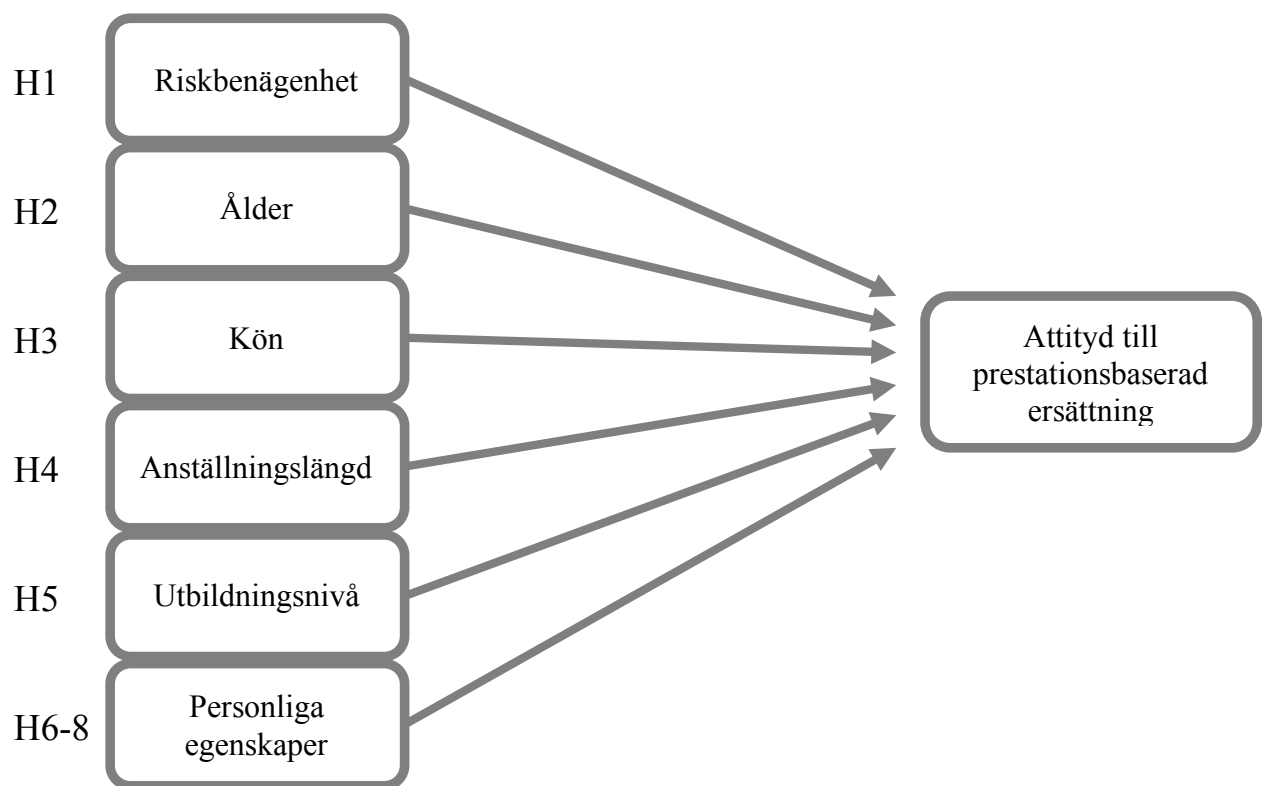
**Samvetsgrannhet.** Personlighetsdimensionen samvetsgrannhet syftar till en individs grad av noggrannhet, tillförlitlighet och självdisciplin. Personer som är mer samvetsgranna arbetar bättre vid ett prestationsbaserat lönesystem eftersom de är mer motiverade och fokuserade på att planera och slutföra arbetsuppgifter och gynnas därför av detta lönesystem (Fulmer & Walker, 2015). Ett samband som resulterar i den sjunde hypotesen.

H7: Mer samvetsgranna säljare har en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning.

**Känslomässigt stabil.** I studien av Fulmer och Walker (2015) definieras en känslomässigt stabil person som lugn, avslappnad och har i regel ett jämnt humör utan svängningar. I studien framkommer det att personer som är känslomässigt stabila arbetar mer effektivt vid

prestationsbaserad ersättning eftersom de är mer stresståliga och mindre ångestfyllda än personer som är känslomässigt instabila. Dessa egenskaper gör att detta ersättningssystem lämpar sig bättre för känslomässigt stabila individer. Detta leder fram till studiens sista hypotes.

H8: Mer känslomässigt stabila säljare har en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning.



**Figur 1.** Kausalt samband



## Metod

### Forskningsdesign

Med hjälp av en kvantitativ forskningsmetod kan strukturer i stora mängder data urskiljas. Vidare kan mönster och aspekter som inte var kända på förhand identifieras (Eggeby & Söderberg, 1999). Studier av kvantitativ karaktär syftar till att urskilja konkreta och mätbara variabler som sedan kan analyseras i avseende att dra generella slutsatser. Vid kvalitativa studier å andra sidan är det svårt att dra generella slutsatser då insamlad data ofta är begränsad till ett visst fall (Bryman & Bell, 2013). Då syftet med studien har varit att generera en större uppsättning data för att skapa en förståelse för det empiriska området ansågs en kvantitativ studie vara passande. Begreppsorientering är något som kan anses vara viktigt inom kvantitativ metod. Om begreppen tydligt operationaliseras lämnas det lite utrymme för feltolkningar. Framstår dock begreppen som otydliga kan utfallet bli lidande. Det är därför kritiskt att vid kvantitativa studier lägga vikt vid begreppsoperationalisering (Bryman & Bell, 2013).

Enligt Bryman och Bell (2013) följer kvantitativa studier en uppsättning linjära steg från teori till slutsats. Studien följer en hypotetisk deduktiv ansats och ett positivistiskt förhållningssätt då studien avser testa flera hypoteser baserat på kvantitativa svar. Detta innebär att hypoteser prövas med en teoretisk utgångspunkt för att sedan med hjälp av insamlad empiri accepteras eller förkastats. Motsatsen är en induktiv ansats som vänder på processen och avser generera ny teori genom observationer eller resultat. Eftersom vi tog fram flera hypoteser baserat på tidigare forskning var en hypotetisk deduktiv ansats lämplig.

Studien har en tvärsnittsdesign vilket betyder att data har samlats in från flera individer för att generera en samling kvantitativ data. Denna data har en koppling till de variabler som undersöks, där förhoppningen har varit att det skulle leda till olika sambandsmönster. Tvärsnittsdesignen kan kritiseras då den interna validiteten kan vara otillräcklig då det inte kan

fastställas att de identifierade sambanden är kausala (Bryman & Bell, 2013). Användandet av en tvärsnittsdesign motiverades i det faktum att vi var intresserade av variation (Bryman & Bell, 2013). Denna variation var nödvändig för att studien skulle kunna presentera vilka variabler som påverkar säljares attityd till prestationsbaserad ersättning. För att kunna utläsa skillnader och samband i den data som samlades in krävdes en systematisk och standardiserad metod och därmed var en tvärsnittsdesign fördelaktig (Bryman och Bell, 2013).

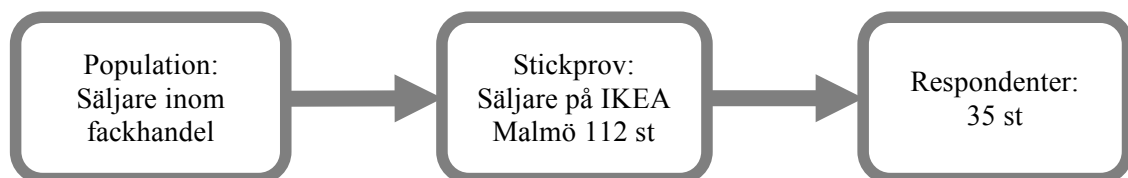
## **Urval**

Prestationsbaserad ersättning medför positiva effekter och är tydligast på yrken av enklare och mätbar karaktär (Prendergast, 1999). En yrkesgrupp som är av mätbar karaktär är säljare, där deras försäljningssiffror reflekterar deras arbetsinsats. Säljare inom fackhandel är idag den fjärde vanligaste yrkesgruppen i Sverige (SCB, 2014). Detta i kombination med att prestationsbaserade lönesystem genom åren vuxit fram och blivit det vanligaste incitamentssystem inom säljyrket låg till grund för vårt val av population, säljare inom fackhandel (Menguc & Barker, 2003; Zoltners et al., 2012)

Ett representativt urval utgörs av ett stickprov som på ett rättvisande sätt speglar den population studien avser att undersöka (Bryman & Bell, 2013). IKEA svarar till populationen då de är en av de största aktörerna inom fackhandel (Svensk handel, 2011). Vidare har de en diversifierad arbetskraft vilket var av stor betydelse för att kunna identifiera vad som förklarar säljares attityd till prestationsbaserad ersättning (IKEA Group Yearly Summary, 2015). Då vi med hänsyn till studiens avsatta tid och resurser inte kunde undersöka alla säljare på IKEA valdes ett varuhus ut. Samtliga varuhus hade kunnat vara godtagbara stickprov men ett bekvämlighetsurval gjordes när vi valde IKEA Malmö. Vi ansåg att IKEA Malmö utgjorde ett representativt och relevant stickprov.

Vi mottog en förteckning över samtliga avdelningschefer inom avgränsningen. Dessa i sin tur hade listor över säljarna inom respektive avdelning. Vi fick informationen att denna förteckning innehöll 112 säljare som vidare utgjorde vårt stickprov. Avdelningscheferna blev ombedda att vidarebefordra enkäten till sina säljare på respektive avdelning. På grund av interna riktlinjer kunde vi inte kontakta säljarna direkt. Vi är medvetna om att ett urval på 112 säljare kan anses vara litet. När vi designade vår studie fanns en tro om att det arbetade minst 170 säljare på IKEA Malmö, information som vi fått internt av IKEA. På grund av begränsningar i tid och resurser kunde vi inte utöka vårt urval. Totalt samlades 35 svar in vilket resulterade i en svarsfrekvens på 31 procent, vilket kan anses vara fullt acceptabelt (Bryman & Bell, 2013).

Då vi ville komplettera vårt material med en semistrukturerad intervju kontaktade vi en av respondenterna och frågade om hen ville delta. Vi hade vid ett tidigare tillfälle kommit i kontakt med denna person då hen kontaktat oss och informerat att enkäten inte gick att besvara på alla datorer i varuhuset.



**Figur 2.** Urvalsprocess

## **Forskningsinstrument**

**Webbaserad enkät.** Studiens data samlades in genom en webbaserad enkät med hjälp av Google Forms (bilaga 1). Enligt Bryman och Bell (2013) är det ur flera aspekter fördelaktigt att använda en enkät som datainsamlingsmetod. En av dessa aspekter är att enkäter medför hög flexibilitet. Respondenterna hade en frihet i att välja när de vill besvara enkäten, vilket potentiellt leder till en

ökad svarsfrekvens. Vidare kan en tidsmässig fördel identifieras för enkätstudier i jämförelse med andra datainsamlingsmetoder så som intervjuer.

Bryman och Bell (2013) lyfter fram att en annan fördelaktig aspekt med enkäter. De medför inte en så kallad "intervjuar-effekt" då de inte ger utrymme att färga respondenters svar. Å andra sidan kan inte respondenters eventuella frågor besvaras. Det kan inte heller ställas följdfrågor till respondenterna. Detta medför risk för feltolkningar. För att minimera de potentiellt negativa effekterna av feltolkningar utfördes två pilotstudier på vänner som arbetar som säljare inom fackhandel. Detta gav oss möjlighet att rätta till eventuella oklarheter i enkäten.

Per automatik uppstår ett visst bortfall vid denna datainsamlingsmetod då vissa respondenter väljer att inte besvara enkäten. För att uppnå en så hög svarsfrekvens som möjligt skickades enkäterna ut internt av IKEA. Detta då vi ansåg att en enkät som skickas ut internt av IKEA skulle få starkare genomslag än om den kom via studenter. I syfte att skapa ett förtroendeingivande intryck samt potentiellt öka svarsfrekvensen ytterligare formulerades en introduktion till enkäten. Syftet med introduktionen var främst att förklara respondenternas anonymitet då frågor som behandlar ersättning kan vara av känslig karaktär. Vi ansåg att det var kritiskt att informera om anonymitet för att uppnå så sanningsenliga svar som möjligt. Vidare valde vi även att inte nämna studiens syfte då det fanns en risk att det skulle komma att påverka respondenternas svar.

Enkäten bestod av olika frågetyper: öppna svar, svarsalternativ och Likertskalor. Två Likertskalor har använts, den ena mellan 1-5 och den andra mellan 0-10. Anledningen till att dessa intervaller skiljer sig åt är för att de är frågor som baserades på tidigare beprövade studier. Eftersom innebörden av svarsalternativen förklaras för varje fråga ansågs det inte finnas något behov att ändra skalorna. Därför borde det inte ha påverkat respondenternas svar. I bilaga 2 framgår det vilken enkätfråga som kopplades till respektive variabel.

*Semistrukturerad intervju.* Kompletterande information till den webbaserad enkäten samlades in via en semistrukturerad intervju med en av respondenterna till enkäten. En semistrukturerad intervju innebär att den som intervjuar använder sig av en intervjuguide (bilaga 3). Detta skapar flexibilitet i intervjusituationen då både den som intervjuar och blir intervjuad har möjligheten att belysa frågor utöver det som är förutbestämt. Frågorna behöver inte heller komma i samma ordning som i intervjuguiden. Å andra sidan kan även denna flexibilitet ses som en nackdel då resultatet av en intervju kan tolkas på ett osystematiskt sätt och därmed bli alltför subjektiv (Bryman & Bell, 2013). För att motverka denna effekt har vi under arbetes gång strävat efter att ha en så objektiv inställning till materialet som möjligt. Intervjun spelades in och transkriberades.

Att hålla en semistrukturerad intervju lämpade sig för situationen då syftet med denna var att ta reda på faktorer som kan ha påverkat respondenternas sätt att svara på enkäten. Denna typ av intervju lägger fokus på att förklara hur individen som blir intervjuad förstår händelser, mönster och beteenden (Bryman & Bell, 2013). Genom intervjun kunde vi även ta del av information som gav indikationer på var enkäten hade besvarats, hur frågor hade tolkats och annan information som kunde vara av vikt vid tolkning och bearbetning av enkätsvaren. Respondenten gavs även utrymme till att ta upp ämnen som vi inte själva hade tänkt på.

## **Variabler**

Studien baseras på åtta stycken oberoende variabler och den beroende variabeln attityd till prestationsbaserad ersättning. De oberoende variablerna är som följer: riskbenägenhet, ålder, kön, anställningslängd, utbildningsnivå samt tre olika typer av personliga egenskaper. Det krävdes en operationalisering av teorin för att kunna omvandla våra hypoteser till variabler av mätbar karaktär. Genom denna operationalisering kunde en bättre bedömning av sambandet mellan de

oberoende variablerna och den beroende variabeln uppnås (Bryman & Bell, 2013; Eggeby & Söderberg, 1999). Inom metodik skiljs indikatorer från mått. Det sistnämnda är företeelser med direkt mätbar karaktär då det ofta handlar om kvantiteter. Indikatorer å andra sidan definieras som ett indirekt mått då en operationalisering måste ske för att begreppet ifråga ska kunna mätas (Bryman & Bell, 2013).

**Riskbenägenhet.** Riskbenägenhet är ett begrepp som kan komma att tolkas olika individer emellan och kan därmed leda till mätsvårigheter. Vidare kan kontexten ha betydelse för individers riskbenägenhet, som även detta kan leda till mätsvårigheter i det avseende att individernas svar inte speglar hur de skulle agerat i en verklig situation. För att minimera dessa mätsvårigheter valde vi att hämta operationaliseringen av riskbenägenhet från tidigare forskning av Dohmen, Falk, Huffman, Sunde, Schupp och Wagner (2005). Här förlitade vi oss på enbart en indikator för det aktuella begreppet. Detta eftersom all tidigare forskning som vi har identifierat har använt sig utav operationaliseringen framtagen av Dohmen et al. (2005). Vi fann därmed en tidigare validerad studie med tillhörande enkätfråga som blev grunden för hur vi valde att mäta riskbenägenhet.

**Ålder, kön, anställningslängd samt utbildningsnivå.** Dessa variabler definieras som mått eftersom de är enkla att beräkna. Med andra ord behövdes inga indikationer då variablerna i sig är kvantifierbara och behöver därmed inte heller operationaliseras (Bryman & Bell, 2013).

**Personliga egenskaper - femfaktorsmodellen.** De tre personliga egenskaperna som har analyserat i denna studie är: grad av extrovert personlighet, samvetsgrannhet och känslomässig stabilitet. Dessa har operationaliserats och mätts utifrån ett välkänt test, BFI. Detta validerade test använder flera indikatorer för att mäta samma begrepp som sedan operationaliseras till variabler. Genom att använda mer än en indikator kan mätsvårigheter, feltolkningar och oklarheter kompenseras för och en mer verklighetstrogen klassificering av respondenter kan genomföras. I

och med att flera indikatorer har använts i operationaliseringsprocessen kan resultatet anses vara av en mer generaliserbar karaktär (Bryman & Bell, 2013).

*Attityd till prestationsbaserad ersättning.* Denna variabel fanns inte operationaliserad i tidigare forskning och därav saknas ett etablerat mätinstrument. Därför utformade vi en fråga som följer en Likertskala för att mäta detta. Likertskala är en välkänd och välanvänd skala inom forskning och har valts för att göra frågan reliabel. Vi använde oss utav enbart en indikator eftersom frågan ansågs vara tydlig av de personer som deltog i pilotstudierna.

### **Tillvägagångssätt**

Arbetet inleddes med en grundläggande litteraturgenomgång av vetenskapliga artiklar varpå vi fann ett teoretiskt problem att undersöka. Nästa steg blev att presentera vår idé och det planerade tillvägagångssättet för vår kontaktperson på IKEA. Efter ett godkännande kom vi gemensamt fram till att enkäten skulle skickas ut till berörda parter internt via vår kontaktperson på IKEA.

Kontaktpersonen på IKEA skickade sedan ut ett mail till varje avdelningschef på varuhuset i Malmö, totalt 20 personer, med länken till den webbaserade enkäten. Avdelningscheferna fick i mailet instruktionen att skicka vidare länken till samtliga säljare inom deras grupp. Enkäten skickades till den mail där cheferna vanligtvis har kontakt med säljarna, vilket kunde vara både jobbmail och/eller privat mail. Ingen uttalad arbetstid avsattes för att fylla i enkäten utan respondenterna kunde själva välja om de ville besvara enkäten på jobbet eller hemma.

Under de fem första dagarna efter det att enkäten hade skickats ut hade vi samlat ihop betydligt färre svar än förväntat. Det medförde att vi fick namn och telefonnummer till samtliga gruppchefer av vår kontaktperson på IKEA för att personligen kontakta gruppcheferna och

påminna dem att skicka enkäten vidare. De kontaktades kontinuerligt under två dagar via IKEA:s telefonväxel men avdelningscheferna var generellt svåra att få ta på. Efter dessa två dagarna hade vi samlat ihop 35 svar och på grund av tidsbrist valde vi att påbörja dataanalysen. Vi ville komplettera datainsamlingen genom att besöka varuhuset i Malmö och på så vis personligen dela ut vår utskrivna enkät. Dock godkändes detta inte av vår kontaktperson på IKEA som menade på att detta skulle påverka anonymiteten i en alldeles för stor utsträckning. De 35 insamlade svaren exporterades sedan från Google Forms till programmet Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) för att analyseras.

Efter att ha analyserat den data som framkom ur enkäterna i SPSS kunde vi inte säkerställa några samband. Vi undersökte samtliga variabler i ett spridningsdiagram i syfte att försöka tyda potentiella samband men upptäckte inga (bilaga 4). På grund av detta överraskande resultat valde vi att komplettera datainsamlingen med en semistrukturerad intervju med en enkätrespondent. Syftet med intervjun var att ta reda på eventuella oklarheter kring enkäten, faktorer som kunde påverka respondenternas svar och andra faktorer som kunde förklara varför inga samband fanns. Genom intervjun fick vi ett potentiellt svar på varför resultaten blev så skilda från hypoteserna.

När studiens resultat var sammanställt skickades detta ut till samtliga avdelningschefer via mail. I mailet bad vi dem att skicka vidare innehållet till säljarna inom deras grupp. Det var ett aktivt val att inte ge respondenterna möjligheten att fylla i kontaktuppgifter i enkäten för att bli kontaktade efteråt. Detta eftersom det skulle kunna utmana trovärdigheten i att deras anonymitet skulle bevaras.



## Dataanalys

Då enkäten bestod av frågor av olika karaktär behövdes vissa frågor grupperas och omkodas för att kunna analyseras. Vi började med att omkoda den dikotoma variabeln kön till 0 = man och 1 = kvinna för att göra den numerisk. Vidare omkodades även variabeln utbildningsnivå till 1 = avslutad gymnasieutbildning, 2 = påbörjad universitets-/högskoleutbildning och 3 = avslutad universitets-/högskoleutbildning. Ytterligare två kategorier gällande utbildningsnivå fanns med i enkäten, men inga svar samlades in på dessa. Utbildningsnivå kan rangordnas enligt en skala från låg nivå till hög nivå. Enligt Bryman och Cramer (2011) existerar det en trend i att en ordinal variabel i många fall kan klassas som en intervallvariabel. Det som i grund och botten är utmärkande för en intervallskala är att det är lika långt mellan de olika variablerna. Dock så kan majoriteten av ordinala variabler behandlas som intervallvariabler. Med detta som bakgrund drog vi slutsatsen att utbildningsnivå kan klassas som en intervallvariabel. Ålder har klassats som en kvotvariabel. De resterande frågorna i enkäten har klassats som intervallvariabler och följer alla en Likertskala.

I den del av enkäten som testade personliga egenskaper genom BFI, korresponderar ett visst antal frågor till de olika personlighetsdimensionerna. Frågorna som tillhörde respektive dimension slogs samman och därefter togs medelvärdet för varje dimension fram. Eftersom BFI-frågorna baserades på en Likertskala kan medelvärde användas som mått (Körner & Wahlgren, 2015). Detta låg sedan till grund för analysen av personlighetsdimensionerna. BFI-delen av enkäten bestod av en skala mellan 1-5 där 1 stod för "håller inte alls med" och 5 för "håller med helt". Ett antal av personlighetsfrågorna var negativt formulerade vilket resulterade i att dessa var formulerade i "omvänd riktning" (bilaga 4). För att kunna analysera data på ett rättvist sätt var dessa tvungna att justeras. Detta gjordes genom en omkodning där 1 blev 5, 2 blev 4, 3 kvarstod som 3, 4 blev 2 samt 5 blev 1.

För att säkerställa reliabiliteten hos BFI-frågorna utfördes ett "Cronbach's alfa-test". Med hjälp av detta test kunde en analys genomföras i syfte att mäta den interna korrelationen mellan personlighetsfrågorna och dimensionen i fråga. Ett Cronbach's alfa-värde sträcker sig mellan 0 och 1, där 0 innebär att det inte existerar en korrelation mellan variablerna och 1 innebär att det existerar en perfekt inre reliabilitet mellan variablerna (Bryman & Bell, 2013). Uppnår den interna korrelationen ett Cronbach's alfa-värde av 0,7 eller mer så existerar en korrelation. Även något lägre värde än 0,7 anses som acceptabelt (Anselmsson, 2001). Detta test utfördes på de tre personlighetsdimensionerna för att säkerställa den interna korrelationen så att analysen kunde fortlöpa.

För att undersöka korrelationen mellan samtliga oberoende variabler och den beroende variabeln användes metoden "Pearson's r". Pearson's r kräver att variablerna mäts på intervall- eller kvotskala vilket gör det till ett lämpligt test för vår studie. Det beräknade sambandet får en koefficient som faller mellan -1 som benämns som ett perfekt negativt samband och +1 som benämns som ett perfekt positivt samband. Sambandet är svagare ju närmre noll koefficienten är (Bryman & Bell, 2013). Även medelvärde och standardavvikelse för alla variabler beräknades. Slutligen genomfördes även en multipel regressionsanalys för att undersöka om och hur attityden till prestationsbaserad ersättning kan förklaras av de olika variablerna. För att ett samband ska kunna påvisas måste det vara säkerställt till en 95 procentig nivå. Syftet med detta är att minimera risken för att förkasta en sann nollhypotes, ett så kallat typ I-fel (Körner & Wahlgren, 2015). Det finns även en möjlighet att ett typ II-fel inträffar vilket innebär att nollhypotesen accepteras trots att den är falsk (Bryman & Bell 2013).

## Validitet och reliabilitet

**Intern validitet.** Den interna validiteten bedömer om en viss variabel med säkerhet ansvarar för påverkan på en annan variabel och om studien mäter det koncept som den avser att mäta. Det vill säga, om det kausala sambandet mellan två variabler stämmer. Då studien följer en tvärsnittsdesign utmanas den interna validiteten. Detta eftersom den interna validiteten generellt är låg vid denna forskningsdesign. Anledningen till detta är att det är svårt att dra slutsatser kring om ett samband är av kausal karaktär eller inte (Bryman & Bell, 2013). Dock kan det rimligtvis antas att det är de åtta oberoende variablerna som påverkar attityd till prestationsbaserad ersättning, och inte tvärtom. Vidare kan det inte uteslutas att andra variabler utöver de åtta som denna studie analyserade påverkar individers attityd till prestationsbaserad ersättning. Detta resulterar i att den interna validiteten för studien är relativt låg. Å andra sidan förstärks den interna validiteten för studien då variablerna är noggrant operationaliserade med tidigare studier som utgångspunkt.

För att med säkerhet kunna fastställa det kausala sambandet mellan variabler hade ett experiment krävts som forskningsdesign (Bryman & Bell, 2013). Valet att inte göra ett experiment motiveras genom begränsningar i tid och resurser. Trots att det kausala sambandet inte helt kan fastställas anser vi att studien ändå kan ge goda och trovärdiga indikatorer på att samband av detta slag existerar. Detta eftersom variablerna som nämnts ovan är väl operationaliserade enligt tidigare forskning.

**Extern validitet.** Den externa validiteten redogör för generaliserbarheten av studien i fråga, det vill säga huruvida studiens resultat kan appliceras på andra kontexter. Målet med en kvantitativ studie är ofta att samla in en stor mängd kvantifierbar data och sedan analysera denna. Detta medför att den externa validiteten oftast är högre i kvantitativa studier än i kvalitativa

studier, då den sistnämnda i regel har ett mindre urval. Vi har samlat in totalt 35 svar vilket kan anses vara ett litet urval för kvantitativa studier och därmed begränsa generaliserbarheten. Forskare har genom åren haft olika åsikter gällande vad som klassificeras som en accepterad svarsfrekvens. Trots detta är forskare eniga om vikten av att förstå de potentiella begränsningar som en låg svarsfrekvens medför. Vår svarsfrekvens på 31 procent anses som tillräcklig för studier med bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2013). Studiens svar har noggrant analyserats och eftersom det fanns stor variation i svaren kunde vi konstatera att det inte existerar någon systematik i bortfallet. Därmed antar vi att bortfallet inte har någon snedvriden effekt på resultatet.

Den externa validiteten är lägre när urval görs enligt icke-sannolikhetsurval jämfört med sannolikhetsurval (Bryman & Bell, 2013). Val av varuhus valdes ut enligt ett bekvämlighetsurval, som faller under kategorin icke-sannolikhetsurval. Samtliga säljare på IKEA Malmö har fått möjligheten att delta i undersökningen vilket innebär att inget urval har gjorts bland säljare på varuhuset. Samtliga IKEA-varuhus i Sverige hade kunnat utgöra ett representativt urval för studien och vi anser därför att det valda varuhuset inte har så stor påverkan på urvalet. Då data har samlats in från säljare av varierande karaktärsdrag anser vi att urvalet är representativt för säljare inom fackhandel på den svenska marknaden. I enlighet med ovanstående resonemang anser vi därför att studiens resultat är generaliserbart till säljare inom fackhandeln.

**Begreppsvaliditet.** Begreppsvaliditet ämnar att behandla koppling mellan ett begrepp och dess mått. Det är viktigt att måttet för respektive begrepp reflekterar det som begreppet i fråga har som mål att förklara (Bryman & Bell, 2013). Då samtliga oberoende variabler har baserats på tidigare forskning anser vi att hypoteserna är välmotiverade.

I tidigare forskning existerar inget mått för att mäta attityd till prestationsbaserad ersättning och därför skapade vi ett mätinstrument. För att säkra validiteten av måttet har vi valt

att använda oss av en Likertskala för att mäta attityd till prestationsbaserad ersättning. Detta då Likertskalan är välanvänd inom tidigare forskning. Genom att vara medveten om de potentiella svårigheter som kan uppstå när egna mätinstrument skapas har vi noggrant analyserat måttet av detta begrepp.

För att mäta respondenternas personliga egenskaper har som tidigare nämnts det välkända testet BFI använts. Det faktum att testet innehöll negativt formulerade frågor kan både anses vara positivt och negativt. Positivt i den bemärkelsen att det minimerar risken att respondenten inte reflekterar över svaren, och negativt då enkäten inte är av konsekvent karaktär vilket i sin tur kan leda till förvirring (Barnette, 2000). Dock så testades den interna korrelationen mellan frågorna och den tillhörande personlighetsdimensionen med hjälp av ett Cronbach's alfa-test och trots negativt formulerade frågor så hade respondenterna svarat konsekvent.

Vissa av BFI-frågorna kan anses vara av extrem karaktär då frågeformuläret bland annat innehåller frågan "Jag ser mig själv som någon som är deprimerad, nedstämd". Dock kan detta försvaras i och med det faktum att det är ett vanligt förekommande, validerat och erkänt test. Vidare har vi valt att använda oss av en översatt och godkänd version av frågeformuläret. Detta frågeformulär har hämtats från universitet UC Berkeley (Berkeley Personality Lab, The Big Five Inventory, 2008). Eftersom frågeformuläret måste gå igenom en viss process gällande dess översättning ansåg vi att det var mer rättvisande att ta en godkänd och översatt version än att ändra den själva. Av denna anledning ville vi inte heller påverka frågorna, trots att de kan anses vara av extrem karaktär.

**Reliabilitet.** Reliabiliteten avser mäta tillförlitligheten av en studies resultat och baseras vanligtvis på om det går att reproducera studien i annan kontext. Reliabilitet är framförallt viktigt inom kvantitativa studier då det är av vikt att säkerställa att studiens mätinstrument genererar stabila resultat. En del i att försvara reliabiliteten av studien är att tydligt visa hur vi har gått

tillväga och resonerat så att vidare forskning ska kunna repetera studien. Ett test-retest hade kunnat utföras för att mäta korrelationen mellan två olika tillfällen. Detta har inte gjorts och motiveras i att tid och resurser begränsade denna möjlighet (Bryman & Bell 2013).

En del av reliabilitet är den interna reliabiliteten som adresserar möjligheten att flera olika indikatorer inte refererar till samma sak och är därmed inkonsekvent (Bryman & Bell 2013). Detta är relevant för personlighetsdimensionerna där ett antal frågor mäter samma personlighetsdimension. Den interna validiteten har testats på dessa dimensioner genom det statistiska testet Cronbach's Alfa i SPSS.

Interbedömarreliabilitet mäter reliabiliteten av subjektiva bedömningar i öppna svar (Bryman & Bell 2013). Enkäten innehåller endast öppna svar för frågorna ålder, avdelning och anställningslängd. Eftersom dessa öppna frågor inte kräver någon subjektiv bedömning bör den interbedömarvaliditeten vara hög.

Samtliga avdelningschefer på varuhuset i Malmö fick tillgång till enkäten via mail med en uppmaning att skicka enkäten till säljare på deras avdelning. Vi har dessutom haft telefonkontakt med avdelningschefer där överenskommelsen nåddes att enkäten skulle skickas vidare. Trots en uppmaning från både vår kontaktperson samt oss själva kan vi inte säkerställa att enkäten har gått ut till alla.

Att vilja skapa en positiv bild av sig själv kallas för social önskvärdhet och är mest påtaglig vid strukturella intervjuer där respondenter möter den som intervjuar (Bryman & Bell, 2013). Genom att istället använda oss av en enkät undvek vi detta problem till stor del trots att vi undersökte ett känsligt ämne. Det fanns ingen anledning att svara så kallat taktiskt på denna enkät då den var anonym och rådata inte skulle förmedlas till IKEA. Respondenterna gavs möjligheten att besvara enkäten var de ville. Detta kan ha förstärkt deras känsla av anonymitet och därmed enkätens reliabilitet. Trots att enkäten var anonym kunde individer ändå känna sig obekväma med

att svara på frågor kring ersättning vilket kan ha påverkat deras svar. Dock ansåg vi att vi hade goda förutsättningar för att få svar på denna känsliga fråga genom en anonym enkät.

Den semistrukturerade intervjun genomfördes för att skapa en djupare förståelse för anledningen till de inkonsekventa svaren samt för att öka reliabiliteten av studien. Denna intervju gav oss insikter i varför respondenterna kan ha svarat på ett visst sätt och om social önskvärdhet kan ha påverkat svaren. Intervjun ansågs som ett givande komplement till tidigare insamlad data då den gav oss information som inte kunde utläsas ur enkäten. På grund av tidsbrist kunde enbart en respondent intervjuas.

## **Resultat**

Enkäten skickades ut till 112 säljare på IKEA:s varuhus i Malmö och av dessa samlades 35 fullständiga svar in. Data från enkäten exporterades till Excel för att sedan importeras och analyseras i SPSS. Det första steget i dataanalysen var att med hjälp av ett Cronbach's alfa-test beräkna den interna korrelationen mellan de frågor som tillhörde respektive personlighetsdimension. Det visade sig att personlighetsdimensionerna var internt korrelerade med tillhörande frågor (bilaga 5). Värdet för dimensionerna uppgick till följande: grad av extrovert personlighet 0,759, samvetsgrannhet 0,709 samt känslomässig stabilitet 0,634. Trots att det är värdet 0,7 som är tumregel för intern korrelation så är något lägre värden också accepterade, vilket är fallet för dimensionen känslomässig stabilitet (Anselmsson, 2001)

Enkätens 31 frågor var av olika karaktär: Likertskalor, svarsalternativ samt öppna frågeställningar. Efter en sammanställning utav dessa frågor kunde medelvärde, standardavvikelse samt korrelation för respektive fråga beräknas. Även medelålder och könsfördelning har sammanställts i syfte att jämföra resultaten med populationen säljare inom

fackhandel i stort (bilaga 6). Genom att studera spridningsdiagrammen för varje variabel (bilaga 4) går det att på ett mer utförligt sätt utläsa data bakom korrelationerna.

**Tabell 1.** Deskriptiv statistik och korrelation

Deskriptiv statistik och korrelation													
Variabler	Min	Max	Std.		1	2	3	4	5	6	7	8	9
			Mean	Deviation									
1 Attityd till prestationsbaserad ersättning	1	5	2,63	1,262	1								
2 Ålder	20	59	29,66	9,235	,198	1							
3 Kön	0	1	0,69	0,471	-,004	-,005	1						
4 Anställningslängd	0	16	3,63	4,001	,048	,616**	-,079	1					
5 Utbildningsnivå	1	3	2,17	0,785	-,201	-,069	-,009	,002	1				
6 Riskattityd	0	10	6,14	1,768	,143	,174	-,262	,282	,003	1			
7 Extrovert	3	5	4,15	0,537	-,094	-,237	,163	,121	,016	,093	1		
8 Samvetsgrannhet	3	5	4,02	0,529	,205	-,152	-,058	-,156	-,156	,032	,303	1	
9 Känsломässig stabilitet	1	3	2,09	0,531	,135	-,092	,400*	-,236	-,101	-,069	-,016	-,278	1

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

N = 35

**Tabell 2.** Regressionsanalys

Variabler	Unstandardized Coefficients		95,0% Confidence Interval for B	
	B	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Attityd till prestationsbaserad	-,976	,761	-7,503	5,552
Ålder	,022	,528	-,048	,091
Kön	-,185	,741	-1,321	,952
Anställningslängd	,008	,925	-,160	,175
Utbildningsnivå	-,182	,535	-,778	,414
Riskattityd	,039	,786	-,251	,328
Extrovert	-,424	,403	-1,451	,602
Samvetsgrannhet	,786	,122	-,225	1,798
Känsломässig stabilitet	,659	,204	-,381	1,699
Produktvärde	,011	,222	-,007	,029

## Hypotesprövning

Då målsättningen var att identifiera vad som påverkar säljares attityd till prestationsbaserad ersättning har en regressionsanalys utförts. För att kunna säkerställa om en hypotes ska accepteras eller förkastas krävs en signifikansnivå på 0,05 eller lägre. En



signifikansnivå högre än detta medför risken att ett eventuellt samband mellan två variabler beror på slumpen (Bryman & Bell, 2013). För att kunna testa hur attityd till prestationsbaserad ersättning beror på olika variabler har åtta hypotestester utförts.

Den första hypotesen (**H1**) konstaterade att säljare som är mer riskbenägna har en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning och har en signifikansnivån på 0,553. Därav går det inte att säkerställa att en större riskbenägenhet har en positiv påverkan på attityd till prestationsbaserad ersättning.

Signifikansnivån på sambandet mellan att yngre säljare har en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning uppgick till 0,444. Detta är för högt för att kunna säkerställa denna hypotes (**H2**) som menar på att en yngre ålder har en positiv påverkan på attityd till prestationsbaserad ersättning.

Signifikansnivån för den tredje hypotesen (**H3**) uppgick till 0,882. Därmed går det inte att säkerställa att manliga säljare har en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning.

Inte heller den fjärde hypotesen (**H4**) kan säkerställas då signifikansnivån uppgick till 0,922. Det går därför inte att säkerställa att attityd till prestationsbaserad ersättning positivt påverkas av kortare anställning.

Att säljare med en högre utbildningsnivå har en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning utgjorde studiens femte hypotes (**H5**). Då signifikansnivån beräknades till 0,560 går det inte att påvisa att en högre utbildningsnivå påverkar säljares attityd till prestationsbaserad ersättning positivt.

Signifikansnivån för studiens sjätte hypotes (**H6**) uppgick till 0,480. Därmed går det inte att statistiskt säkerställa att mer extroverta säljare har en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning.

Den nästsista hypotesens (**H7**) signifikansnivå uppgick till 0,120. Detta värde är inte signifikant då det är högre än 0,05. Dock indikerar det på att variabeln samvetsgrannhet påverkar attityd, då mer samvetsgranna säljare har en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning.

Studiens sista hypotes (**H8**) gick inte att säkerställa då signifikansnivån uppgick till 0,238. Det går därmed inte att med säkerhet konstatera att känslomässig stabilitet har en positiv påverkan på attityd till prestationsbaserad ersättning.

### **Intervju med säljare på IKEA Malmö**

Då vi blev överraskade av att vi inte kunde finna några samband mellan våra oberoende variabler och den beroende variabeln utförde vi en intervju efter det att enkäten analyserats. Intervjun med en av enkätrespondenterna hölls i syfte att skapa en djupare förståelse för respondenternas svar. I intervjun framgick det att personen i fråga tyckte att enkäten överlag var välkomponerad samt att det inte existerade några oklarheter kring frågorna. Vidare tyckte personen att det var bra att vi i inledningstexten poängterade respondenternas anonymitet. Då vi ansåg att det var anmärkningsvärt att sambandet mellan främst riskbenägenhet och attityd till prestationsbaserad ersättning inte korrelerade valde vi att ställa frågor gällande vad respondenten specifikt tyckte om dessa två frågor. Respondenten ansåg att frågan om attityd till prestationsbaserad ersättning var tydlig och enkel att förstå. Detsamma gällde frågan om riskattityd. Detta indikerar på att det inte är frågeformuleringarna som har skapat frånvaron av ett statistiskt säkerställt samband, utan andra faktorer.

Det framgick även ur intervjun att respondenter efter det att de hade fyllt i enkäten hade pratat med varandra om prestationsbaserad ersättning. De hade med andra ord själva dragit slutsatsen att enkäten handlade om prestationsbaserad ersättning. Respondentens personliga åsikt gällande prestationsbaserad ersättning är att det inte passar in på den kultur som existerar på

IKEA. Personen trodde även att andra respondenter hade svarat utifrån hur IKEA hade velat att de skulle svara, speciellt då enkäten hade skickats ut internt av vår kontaktperson och inte direkt utav oss. Respondenten nämnde bland annat att man ville framställa sig som extrovert. Vidare nämnde responderten att fastän det framgick att enkäten var anonym så fanns det ändå en oro över att svaren från enkäten skulle sammanställas och resultera i att personens avdelning skulle få ett dåligt betyg. Vi frågade respondenten varför denne trodde att det var så få säljare som valde att svara. Här menar personen att detta främst beror på att vissa av de interna datorerna hade inställningar som förhindrade att enkäten kunde öppnas. Detta i kombination med att säljare har mycket att göra och blir det någon minut över så väljer man att lägga den tiden på något annat än att svara på en enkät.

### **Analys**

Studien kan inte påvisa några statistiskt säkerställda samband mellan attityd till prestationsbaserad ersättning och de undersökta variablerna. Detta är intressant då tidigare forskning finner att risk, ålder, kön, anställningslängd, utbildningsnivå, samt personliga egenskaper påverkar attityd till prestationsbaserad ersättning (Dohmen et al., 2005; Lee et al., 2011; Dohmen & Falk, 2011; Niederle & Vesterlund, 2007; Webb et al., 2013; Scott et al., 2015; Fulmer & Walker, 2011). Samtliga hypoteser härstammar från det som Cadsby et al. (2007) samt Stewart (1996) menar på, nämligen att attityd till prestationsbaserad ersättning varierar bland individer. Då vi i vår studie finner att säljare har olika positiv attityd till prestationsbaserad ersättning kan det kopplas ihop med problematiken kring sales management och det faktum att säljare föredrar olika incitamentssystem (Madhani, 2009). Trots att vi finner att attityden varierar mellan individer kan vi inte säkerställa att denna variation beror på någon av de undersökta variablerna.

Medelåldern bland säljare inom fackhandeln är 34 år för kvinnor och 35 år för män (SCB, 2013). Vårt stickprov har respondenter med en lägre medelålder på 30 år för både kvinnor och män. Vår studie reflekterar därmed åldersfördelning bland säljare i populationen approximativt vilket påverkar generaliserbarheten av studiens resultat positivt. Könsfördelningen bland säljare inom fackhandeln i Sverige speglar den könsfördelning som vårt stickprov visar på. Bland försäljare inom fackhandeln i Sverige arbetar det 63 procent kvinnor och 38 procent män (SCB, 2013). Vårt stickprov har en fördelning på 69 procent kvinnor respektive 31 procent män. Detta indikerar på att stickprovet är representativt för populationen i stort gällande könsfördelning.

Dohmen och Falk (2011) finner att en stark påverkan på attityd till prestationsbaserad ersättning är riskattityd. De finner att sannolikheten för att en individ föredrar prestationsbaserad ersättning ökar desto mer riskbenägna de är. Till skillnad från vår studie som mäter riskbenägenhet genom en enkätfråga utför Dohmen och Falk (2011) ett experiment. Dohmen et al. (2005) menar på att vissa forskare är skeptiska till att mäta riskbenägenhet genom enkäter. Istället bör ett scenario målas upp där pengar används för att skapa ett verklighetsförankrat mått. Detta är dock mycket kostsamt och inte alltid aktuellt för större urval. Dohmen et al. (2005) använder sig av både en enkät och kompletterar med ett experiment för att mäta risk. Därigenom finner de dock att deras mått på riskattityd via en enkät har hög validitet. Trots att riskmättet som Dohmen et al. (2005) tar fram är välanvänd inom tidigare forskning kan det enligt vissa forskare argumenteras för att det inte ger en rättvisande bild av riskbenägenhet. Möjligtvis skulle resultaten se annorlunda ut om ett experiment användes för att testa riskbenägenhet. I vår studie gick det inte att påvisa ett samband mellan riskbenägenhet och attityd till prestationsbaserad ersättning trots att det enligt tidigare forskning bör finnas ett starkt samband.

Lee et al. (2011) samt Scott et al. (2015) finner att ålder påverkar attityd till prestationsbaserad ersättning och mäter det genom en öppen enkätfråga likt vår. Scott et al. (2015) fann korrelationer gällande individers preferenser till ersättningsystem och ålder, men

poängterar att det var relativt låga sådana. Vår studie å andra sidan finner inga samband som kan statistiskt säkerställas. I studien av Lee et al. (2011) blev respondenterna uppdelade i två ålderskategorier, de som var över 35 år gamla och de som var yngre. Likt Lee et al. (2011) provade vi att gruppera data i ålderskategorier men vi fann fortfarande inga samband. Därför valde vi att inte gruppera denna data i den fortsatta analysen.

Dohmen och Falk (2011) finner genom ett experiment att 46,4 procent av kvinnor föredrar ett prestationsbaserat ersättningssystem jämfört med 69,8 procent av männen. Även Niederle och Vesterlund (2007) finner att kvinnor väljer en fast ersättning i en större utsträckning. Trots tidigare studier inom området finner vi inget statistiskt säkerställt samband.

Lee et al. (2011) finner att en längre anställning har en negativ påverkan på attityd till prestationsbaserad ersättning. I studien definieras en längre anställning som 10 år. Den genomsnittliga anställningslängden i vår studie är 3,63 år. Vidare har vi enbart en respondent som har arbetat längre än 10 år. Det innebär att relativt studien av Lee et al. (2011) så har vi respondenter med en mycket kort anställning. Det kan vara en anledning till varför ett samband inte upptäcks mellan anställningslängd och attityd till prestationsbaserad ersättning. Dock kunde vi inte heller se några samband inom en viss anställningslängd då individer hade varierande attityd på prestationsbaserad ersättning.

Scott et al. (2015) finner ett positivt samband mellan högre utbildningsnivå och en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning. De undersöker detta genom en enkät men har ett betydligt större urval på 1 282 respondenter samt ett bredare urval av utbildningsnivåer. De mäter skillnader i utbildningsnivå från gymnasium till doktorand. Detta skiljer sig från utbildningsnivåerna för vår studie som enbart sträcker sig från gymnasieutbildning till avklarade universitets- eller högskolestudier. Möjligtvis har vi en för homogen grupp vad gäller utbildningsnivå som hindrar att det framkommer ett samband mellan utbildningsnivå och attityd till prestationsbaserad ersättning. Vi tror dock att det skulle vara svårt att inom urvalsgruppen

finna särskilt många respondenter som skulle uppfylla en så hög utbildningsnivå som doktorand. Trots en snävare urvalsgrupp fann vi inte tendenser till att en mer positiv attityd till prestationsbaserad ersättning påverkas av högre utbildningsnivå.

Fulmer och Walker (2015) utförde en experimentell studie med 111 respondenter där personlighetsdimensionen känslomässig stabilitet visade sig vara starkast korrelerad med effektivitet vid ett prestationsbaserat ersättningssystem. Svagare samband existerade mellan effektivitet vid prestationsbaserad ersättning och grad av extrovert personlighet samt mellan effektivitet och samvetsgrannhet. De menar även på att en av anledningarna till att deras studie är den första att hitta dessa samband är då det i tidigare studier har studerats en alltför homogen grupp gällande personlighetsdimensioner. Detta resonemang kan appliceras på denna studie då de standardavvikelser som tillhör respektive personlighetsdimension enbart uppgår till cirka 0,5.

## **Slutsats och diskussion**

### **Slutsats**

Denna studie inleddes med en nyfikenhet för att identifiera vilka variabler som påverkar en individs attityd till prestationsbaserad ersättning. Tidigare forskning har undersökt olika variabler som kan påverka individers attityd men ingen har rangordnat dessa i syfte att förstå vilken som främst påverkar. Denna rangordning är intressant både ur ett praktiskt och teoretiskt perspektiv då det kan hjälpa företag öka sin lönsamhet samt finna nya upptäckter inom teorin. Då säljyrket kan anses vara av mätbar karaktär samt att säljare inom fackhandel är Sveriges fjärde största yrkesgrupp var det intressant att genomföra studien på denna population. Vår forskningsfråga blev därmed att undersöka vad som förklarar säljares attityd till prestationsbaserad ersättning. Resultaten från vår enkätundersökning visade att inga av de undersökta variablerna kunde

statistiskt säkerställas. En semistrukturerad intervju genomfördes för att förstå varför inte några samband kunde säkerställas. Denna gav goda förklaringar till studiens utfall. Trots att inga samband kunde säkerställas kunde en tendens till ett samband mellan variabeln samvetsgrannhet och prestationsbaserad ersättning utläsas. Detta resulterar i följande slutsats: Vi finner inga statistiskt säkerställda samband mellan attityd till prestationsbaserad ersättning och riskbenägenhet, ålder, kön, anställningslängd, utbildningsnivå, grad av extrovert personlighet, samvetsgrannhet samt känslomässig stabilitet. Dock kan vi kan utläsa svaga indikationer på att samvetsgrannhet positivt påverkar säljares attityd till prestationsbaserad ersättning.

Vår studie bidrar till ett intresse för vidare forskning inom området. Detta då all tidigare forskning finner ett samband mellan de undersökta variablerna och attityd till prestationsbaserad ersättning, något som vi inte finner. Om man kommer till liknande resultat i andra studier indikerar vår studie på att det inte nödvändigtvis finns samband mellan de undersökta variabler och attityden till prestationsbaserad ersättning.

## **Diskussion**

Som presenterats ovan har ett flertal tidigare studier funnit samband mellan olika variabler och attityd till prestationsbaserad ersättning. Att vi inte kunde statistiskt säkerställa några av våra undersökta variablers påverkan på denna attityd var förvånande. Det blev därför viktigt för oss att försöka förstå hur detta kunde komma sig. Ingen av nedanstående resonemang kan med säkerhet fastslås men alla utgör logiska förklaringar till hur resultatet har kunnat bli på detta vis.

Resonemanget som Fulmer och Walker (2015) för gällande att alltför homogena grupper tidigare har studerats kan appliceras på vår studie. Detta kan vara en potentiell anledning till att inga samband kring personlighetsdimensionerna kunde säkerställas. Det kan tänkas att IKEA strävar efter att anställa personer som är extroverta, samvetsgranna och känslomässigt stabila

vilket gör respondenterna i denna studie till en homogen grupp. Detta kan å andra sidan gälla för populationen i stort och resultaten kan därmed utgöra en rättvisande bild av säljare inom fackhandel.

En aspekt som kan ha försvårat denna studie samt även påverkat resultatet kan vara att det är svårt att studera attityder till något som för individer kan vara känsligt. Detta i kombination med att studera en attityd till något som kan komma att leda till stora förändringar för de som studeras. Därav kan det generera tydligare samband genom att studera effekten av faktiska utfall istället för potentiella effekter.

En av de mest givande stegen i att förstå resultatet blev vår intervju med en av respondenterna. Här lyftes många aspekter fram som endast hade kunnat spekuleras i utan denna intervju. Dessa aspekter har vi delat in i tre olika teman: social önskvärdhet, politiska spel och företagskultur. Dessa går mångt och mycket in i varandra.

Social önskvärdhet framkom i intervjun då respondenten menade på att det fanns en vilja att svara i enlighet med vad IKEA står för. Detta rör främst personlighetsfrågorna. Intervjurespondenten nämnde själv att man som säljare skulle vara extrovert, utan att veta om att detta vara en av de personlighetsdimensionerna som undersökts. Eftersom det är en relativt låg standardavvikelse på övriga personlighetsdimensioner kan det tänkas att det finns en medvetenhet i hur man bör svara som säljare på IKEA.

Företagskultur diskuterades också på intervjun, något som respondenten menade på var viktigt inom IKEA. Detta kan möjligtvis ha färgat respondenternas svar i enkäten. Intervjurespondenten menade på att ett prestationsbaserat incitamentssystem inte passar in på företagets kultur. Även detta kan ha lett till att inga korrelationer upptäcktes. Det kan tänkas att kompensationsystem är ett sätt att förmedla kultur på. Enligt principal-agentteorin har principalen och agenten olika målsättningar, och för att föra dessa samman införs incitamentssystem som prestationsbaserad ersättning. Davis et al. (1997) menar dock på att



principalen och agentens intresse kan sammanfalla utan incitamentssystem. I fallet med IKEA skulle det kunna vara företagskulturen som motiverar anställda och minskar gapet som existerar mellan deras och ledningsgruppens målsättningar, och inte ett potentiellt införande av prestationsbaserad ersättning. Detta kan vara en anledning till att variablerna som har undersökts inte korrelerade.

Avsikten med att distribuera enkäten via vår kontaktperson på IKEA var att minimera bortfallet då vi trodde att enkäten skulle få ett större genomslag om den skickades ut internt. Det som inte förutspåddes, och som uppkom under intervjun, var att detta kan ha påverkat respondenternas vilja att svara. Under intervjun framgick det nämligen en viss rädsla för att respondenternas svar skulle kopplas ihop till deras avdelning och därmed påverka dem negativt. En parallell kan dras till de politiska spel i intervjusammanhang som Alvesson (2003) i sin studie undersöker. I dessa politiska spel som kan utspela sig kommer respondenters svar att drivas av bland annat en rädsla för att svaren kommer ha negativa effekter på individen ifråga, dess anställning samt arbetsgivaren i stort (Alvesson, 2003). Forskning inom området menar på att dessa effekter minimeras vid enkätundersökningar men att respondenterna aldrig kan vara säkra på vad som kommer att hända med materialet. Trots att vi tydligt poängterade att ingen rådata skulle föras vidare till IKEA och att varje respondent var anonym kan det ändå vara så att respondenterna kände sig osäkra kring sin anonymitet.

Att variablerna riskbenägenhet och attityd till prestationsbaserad ersättning inte korrelerade överraskade oss då detta är ett välstuderat fenomen inom principal-agentteorin. Dock ser vi fler svar där respondenter har påstått sig vara riskbenägna men ändå inte varit positivt inställda till prestationsbaserad ersättning. Vi kan med hjälp av två pilotstudier och den semistrukturerade intervju konstatera att det inte är frågeformuleringarna som skapar förvirring. Vi tror istället att det beror på en kombination av ovanstående teman.

## **Förslag till vidare forskning**

Forskningen kring hur och vilka variabler som påverkar attityd till prestationsbaserad ersättning kan utvecklas vidare från vår studie. Genom att använda andra forskningsmetoder på samma studie hade resultatet kunnat kontrolleras för att se om det hade varit konsekvent. Därmed hade validiteten förstärkts. Vid attitydmätningar som skulle kunna leda till förändringar bör en medvetenhet finnas om potentiella effekter som kan färga svaren. Detta gäller oavsett vilken forskningsdesign som tillämpas.

Det skulle även vara av intresse att undersöka studiens syfte men med en kvalitativ ansats. Resultaten skulle ge en mer djupgående förståelse för varför individer är mer eller mindre positivt inställda till prestationsbaserad ersättning. Även andra variabler som inte tagits upp i denna studie eller forskats på förut vore av intresse att undersöka. Familjesituation, civil status och om arbetet är säljares huvudsakliga inkomst är exempel på variabler som skulle kunna påverka en säljares attityd till prestationsbaserad ersättning.

Att göra en longitudinell undersökning låg utanför denna studies omfattning. Det hade dock varit intressant att genomföra en undersökning av detta slag för att kunna studera förändringar i attityder både innan och efter en implementering av prestationsbaserad ersättning. Denna undersökning hade både kunnat genomföras på vårt stickprov eller ett annat inom populationen.

## Referenser

- Anselmsson, J. (2001). Customer-perceived service quality and technology-based self-service, *Lund studies in economics and management*. Lund Business Press (Lund: KFS)
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy Of Management Review*, 28(1): 13-33.
- Barnette, J. (2000). Effects of stem and likert response option reversals on survey internal consistency: If you feel the need, there is a better alternative to using those negatively worded stems. *Educational And Psychological Measurement*, 60(3): 361-370
- Benet-Martínez, V., & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 75(3): 729-750
- Berkeley Personality Lab, The Big Five Inventory. *Berkeley*  
<https://www.ocf.berkeley.edu/~johnlab/bfiscscale.php>  
Hämtad: 2016-05-10
- Besanko, D. Dranove, D. Shanley, M. & Schaefer, S. (2013). *Economics of Strategy*. John Wiley and Sons Singapore Pte. Ltd, Singapore
- Bryman, A. & Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber AB: Stockholm
- Bryman, A. & Cramer, D. 2011 *Quantitative data analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19*. Great Britain by TJ International Ltd, Padstow, Cornwall
- Cadsby, C.B., Song, F. & Tapon, F. (2007). Sorting and incentive effects of pay for performance: An experimental investigation. *Academy of Management Journal*, 50(2): 387-405
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy Of Management Review*, 22(1): 20-47
- Deckop, J. R., Mangel, R., & Cirka, C. C. (1999). Research notes. Getting more than you pay for: organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy Of Management Journal*, 42(4): 420-428
- Dohmen, T., & Falk, A. (2011). Performance pay and multidimensional sorting: Productivity, preferences, and gender. *The American Economic Review*, (2):556
- Dohmen, T., Falk, A., Huffman, D., Sunde, U., Schupp, J. & Wagner, G. G. (2005). Individual risk attitudes: New evidence from a large, representative, experimentally-validated survey. *IZA Discussion Paper* No. 1730.
- Downing, G. D. (1969). *Sales Management*. Wiley, New York

- Eggeby, E. & Söderberg, J. (1999). *Kvantitativa Metoder*. Studentlitterar AB, Lund
- Eisenhardt, K.M. 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*. 14: 57-74
- Fulmer, I. & Walker, W.J. (2015) More bang for the buck?: Personality traits as moderators of responsiveness to pay-for-performance, *Human Performance*, 28(1): 40-65
- Hirshleifer, J., och Riley, J. G., (1992) *Cambridge surveys of economic literature: The Analytics of Uncertainty and Information*. Storbritannien: Cambridge University Press
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1987). Aggregation and linearity in the provision of intertemporal incentives. *Econometrica*, (2):303
- IKEA Group Yearly Summary. (2015). *IKEA*.  
[http://www.ikea.com/se/sv/pdf/yearly\\_summary/IKEA\\_Group\\_Yearly\\_Summary\\_2015.pdf](http://www.ikea.com/se/sv/pdf/yearly_summary/IKEA_Group_Yearly_Summary_2015.pdf)  
 Hämtad: 2016-04-28
- Jensen, M.C, & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 3:305-360
- Körner, S., & Wahlgren, L. 2015. *Statistisk Dataanalys*. Studentlitteratur, Lund
- Lazear, E.P. (2000). Performance and pay. *The American Economic Review*. 90(5): 1346-136
- Lee, H., Iijima, Y., & Reade, C. (2011). Employee preference for performance-related pay: predictors and consequences for organizational citizenship behaviour in a Japanese firm. *International Journal Of Human Resource Management*, 22(10)
- Lin, X., & Gunderson, M. (2013). Performance pay in China: Gender aspects. *British Journal Of Industrial Relations*, 51(1): 124-147
- Lounsbury, J. W., Foster, N. A., Levy, J. J., & Gibson, L. W. (2014). Key personality traits of sales managers. *Work*, 48(2): 239-253
- Madhani, P. M. (2015). Managing Salesforce Performance. *Compensation & Benefits Review*, 47(2): 81-90
- Madhani, P. M. (2009). Sales employees compensation: An optimal balance between fixed and variable pay. *Compensation & Benefits Review*, 41(4): 44-51
- Mamman, A., Sulaiman, M., & Fadel, A. (1996). Attitudes to pay systems: an exploratory study within and across cultures. *International Journal Of Human Resource Management*, 7(1): 101-121
- Marsden, D., & Richardson, R. (1994). Performing for Pay? The Effects of 'Merit Pay' on Motivation in a Public Service. *British Journal Of Industrial Relations*, 32(2): 243-261

- Menguc, B., & Barker, A. T. (2003). The performance effects of outcome-based incentive pay plans on sales organizations: a contextual analysis. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*. 23(4): 341-358
- Miller, S. M. (1975). Measures of risk aversion: some clarifying comments. *Journal Of Financial & Quantitative Analysis*, 10(2): 299-309
- Nationalencyklopedin, fackhandel, *NE*.  
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/fackhandel>  
 Hämtad 2016-05-05
- Niederle, M., & Vesterlund, L. (2007). Do women shy away from competition? Do men compete too much?. *The Quarterly Journal of Economics*, (3): 1067
- Plaisant, O, Guertault, J, Courtois, R, Réveillère, C, Mendelsohn, G, & John, O. (2010). Big Five History: ocean of personality factors. Introduction of the french big five inventory or BFI-Fr. *Annales Medico-Psychologiques*, 168(7): 481-486
- Powers, T. L., Jennings, J. C., & DeCarlo, T. E. (2014). An assessment of needed sales management skills. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 34(3): 206-222
- Prendergast, C. (1999). The provision of incentives in firms. *Journal of Economic Literature*. 37(1): 7-63
- Rajasekar, N., & Jeyasutharsan, U. (2013). Linkage between performance-based pay and organisational performance: An empirical study. *Global Management Review*. 8(1): 1-9
- Scott, D., Brown, M., Shields, J., Long, R., Antoni, C., Beck-Krala, E., Lucia-Casademunt, A-M., Perkins, S. (2015) A global study of pay preferences and employee characteristics. *Compensation & Benefits Review*. 47(2): 60-70
- Stewart, G. L. (1996). Reward structure as a moderator of the relationship between extraversion and sales performance. *Journal Of Applied Psychology*, 81(6): 619-627
- Suldo, S. M., Minch, D., & Hearon, B. V. (2015). Adolescent life satisfaction and personality characteristics: Investigating relationships using a five factor model. *Journal Of Happiness Studies*, 16(4): 965-983.
- Svensk handel. (2011). Handelns kompetensbehov. *Svensk handel*.  
[http://www.svenskhandel.se/globalassets/\\_gammalt-innehall/rapporter/2011/handelns-kompetensbehov1.pdf](http://www.svenskhandel.se/globalassets/_gammalt-innehall/rapporter/2011/handelns-kompetensbehov1.pdf)  
 Hämtad: 2016-05-20
- Statistiska Centralbyrån. (2014) Sverige i siffror. *SCB*.  
<http://www.sverigeisiffror.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/utbildning-jobb-och-pengar/sveriges-vanligaste-yrken/>  
 Hämtad: 2016-05-05
- Statistiska Centralbyrån. (2013) Yrkesregistret med yrkesstatistik 2013. *SCB*.  
[http://www.scb.se/Statistik/AM/AM0208/2013A01/AM0208\\_2013A01\\_SM\\_AM33SM1501.pdf](http://www.scb.se/Statistik/AM/AM0208/2013A01/AM0208_2013A01_SM_AM33SM1501.pdf)  
 Hämtad: 2016-05-23

Webb, R. A., Williamson, M. G., & Zhang, Y. (2013). Productivity-target difficulty, target-based pay, and outside-the-box thinking. *Accounting Review*, 88(4): 1433-1457

Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2012). Breaking the sales force incentive addiction: A balanced approach to sales force effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(2): 171-186

## Appendix

### Bilaga 1. Enkät till IKEA Malmö

Hej IKEA Malmö!

Vi är tre stycken studenter från Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, och vi hade varit väldigt tacksamma om ni ville hjälpa oss med vårt examensarbete. Denna enkät riktar sig till dig som är säljare på varuhuset i Malmö. Enkäten tar cirka fem minuter att genomföra. Det finns inga korrekta eller felaktiga svar, så svara så ärligt som möjligt. Era svar är anonyma samt att allt material är konfidentiellt och kommer att raderas när enkäten har sammanställts. Det kommer alltså inte vara möjligt att urskilja era enskilda svar från mängden.

Hoppas ni får en fortsatt trevlig dag!

Tack på förhand för din medverkan,

Josefine, Julia och Emmy

**Fråga 1.** Hur gammal är du? Vänligen svara i siffror.

**Fråga 2.** Kön

Kvinna

Man

**Fråga 3.** Hur många år har du varit anställd? Har du varit anställd i mindre än 1 år vänligen ange 0 år.

**Fråga 4.** Vilken utbildningsnivå uppfyller du?

Ej avslutad grundskoleutbildning

Avslutad grundskoleutbildning

Påbörjad gymnasieutbildning

Avslutad gymnasieutbildning

Påbörjad universitets-/högskoleutbildning

Avslutad universitets-/högskoleutbildning

**Fråga 5.** Är du generellt en person som är villig att ta risk eller försöker du att undvika risk?

Inte alls villig att ta risk 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 Väldigt villig att ta risk

**Fråga 6.** I din nuvarande anställning hur positivt inställd är du till prestationsbaserad lön? Det vill säga att din lön är beroende av hur mycket du säljer.

Inte alls villig att ha prestationsbaserad lön 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Väldigt villig att ha prestationsbaserad lön

**Instruktioner till nästa avsnitt av enkäten:**

Nedan är en rad olika karaktärsdrag som passar mer eller mindre in på dig. Exempelvis, håller du med om att du är en person som tycker om att spendera tid med andra? Var vänlig och fyll i ett nummer för varje påstående för att indikera i vilken grad du samtycker eller inte samtycker med det påståendet.



1 = håller inte alls med

2 = håller inte med helt

3 = varken eller

4 = håller med till viss del

5 = håller med helt

**Fråga 7.** Jag ser mig själv som någon som är pratsam

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 8.** Jag ser mig själv som någon som utför ett jobb grundligt

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 9.** Jag ser mig själv som någon som är deprimerad, nedstämd

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 10.** Jag ser mig själv som någon som är reserverad

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 11.** Jag ser mig själv som någon som kan vara något oaktsam

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 12.** Jag ser mig själv som någon som är avslappnad, hanterar stress bra

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 13.** Jag ser mig själv som någon som är full av energi

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 14.** Jag ser mig själv som någon som är en pålitlig medarbetare

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 15.** Jag ser mig själv som någon som kan vara spänd

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 16.** Jag ser mig själv som någon som sprider mycket entusiasm

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 17.** Jag ser mig själv som någon som tenderar att vara oorganiserad

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 18.** Jag ser mig själv som någon som oroar sig mycket

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 19.** Jag ser mig själv som någon som tenderar att vara tyst

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 20.** Jag ser mig själv som någon som tenderar att vara lat

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 21.** Jag ser mig själv som någon som är emotionellt stabil, blir inte lätt upprörd

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 22.** Jag ser mig själv som någon som är beslutsam som person

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 23.** Jag ser mig själv som någon som inte ger mig förrän uppgiften är fullföljd

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 24.** Jag ser mig själv som någon som kan vara lynnig, oberäknelig

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 25.** Jag ser mig själv som någon som ibland är blyg, hämmad

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 26.** Jag ser mig själv som någon som gör saker på ett effektivt sätt

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 27.** Jag ser mig själv som någon som behåller lugnet i spända situationer

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 28.** Jag ser mig själv som någon som är utåtriktad, social

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 29.** Jag ser mig själv som någon som gör upp planer och fullföljer dem

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 30.** Jag ser mig själv som någon som lätt blir nervös

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

**Fråga 31.** Jag ser mig själv som någon som lätt blir distraherad

Håller inte alls med 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Håller med helt

## Bilaga 2. Frågeuppdelning

Variabler	Fråga	Frågetyp
Riskbenägenhet	5	Likertskala 0-10
Ålder	1	Öppen fråga
Kön	2	Svarsalternativ
Anställningslängd	3	Öppen fråga
Utbildningsnivå	4	Svarsalternativ
Grad av extrovert personlighet	7, 10R, 13, 16, 19R, 22, 25R, 28	Likertskala 1-5
Samvetsgrannhet	8, 11R, 14, 17R, 20R, 23, 26, 29, 31R	Likertskala 1-5
Känslomässig stabilitet	9, 12R, 15, 18, 21R, 24, 27R, 30	Likertskala 1-5
Attityd till prestationsbaserad ersättning	6	Likertskala 1-5

R = negativt formulerade

## Bilaga 3. Intervjuguide

Vad tyckte du generellt om enkäten?

Vilket intryck fick du av enkätens inledningstexten?

Vad tror du att enkäten avser undersöka?

Hur påverkades dina svar av din anställning på IKEA?

Vart fyllde du i enkäten och var tror du de flesta fyllde i enkäten?

Hur påverkades dina svar av att enkäten skickades ut internt av IKEA?

Hur uppfattade du riskfrågan?

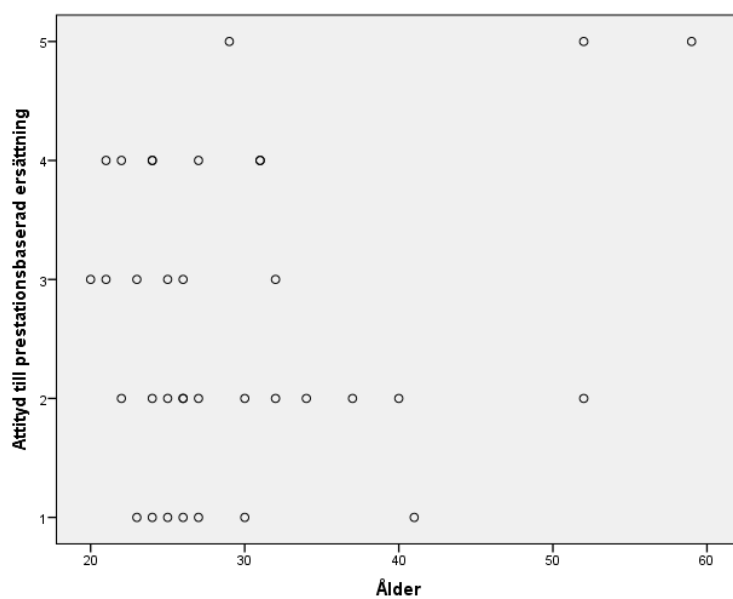
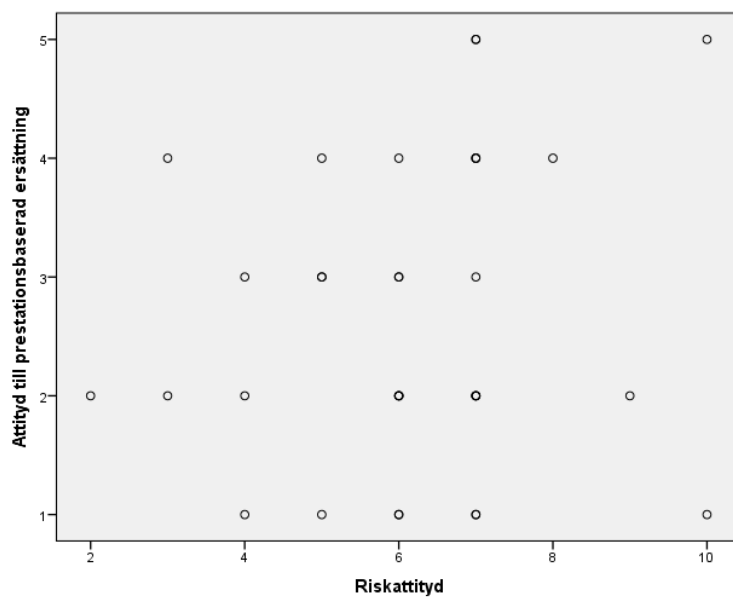
Hur uppfattade du frågan om prestationsbaserad ersättning?

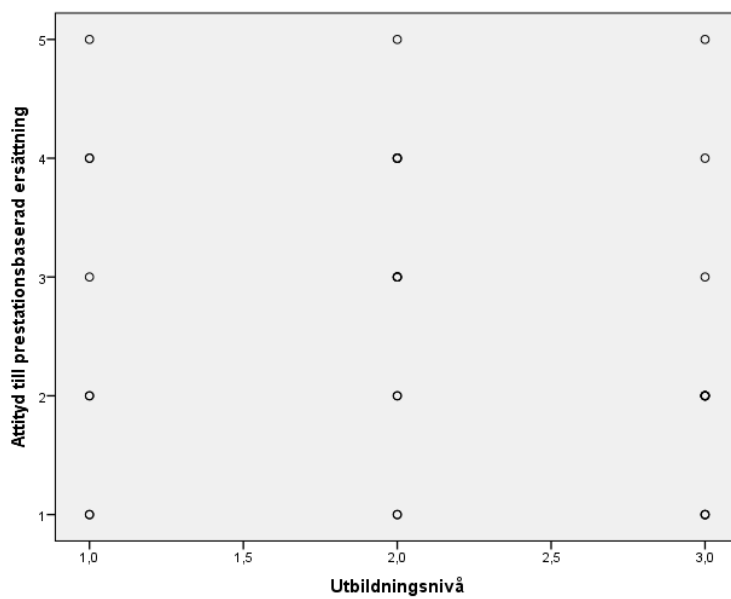
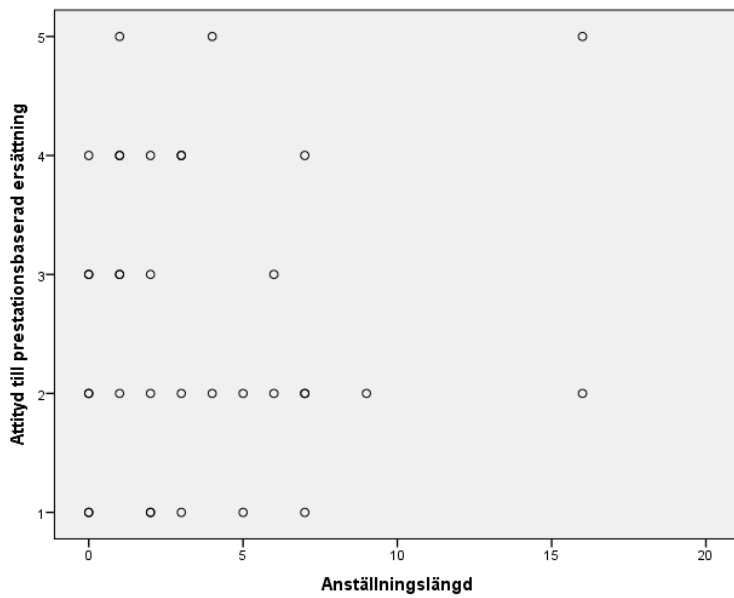
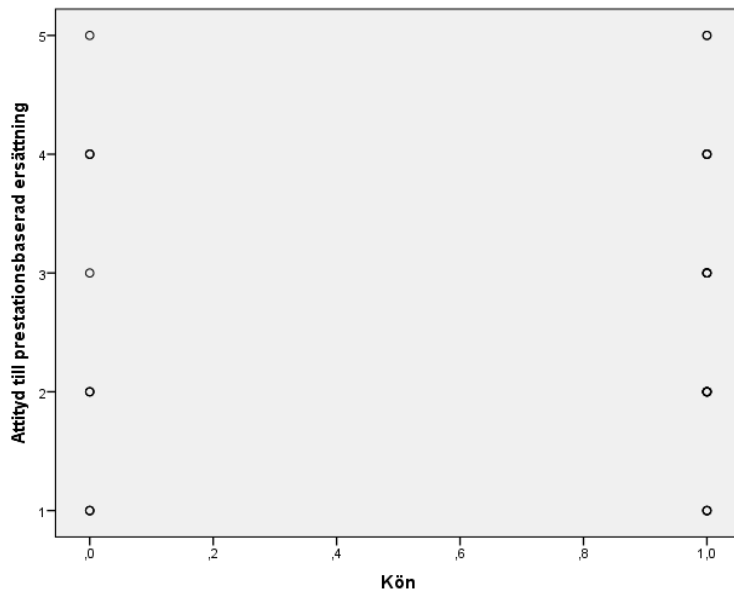
Riskfrågan är på en skala 1-10 och övriga frågor 1-5, skapade detta någon förvirring tror du?

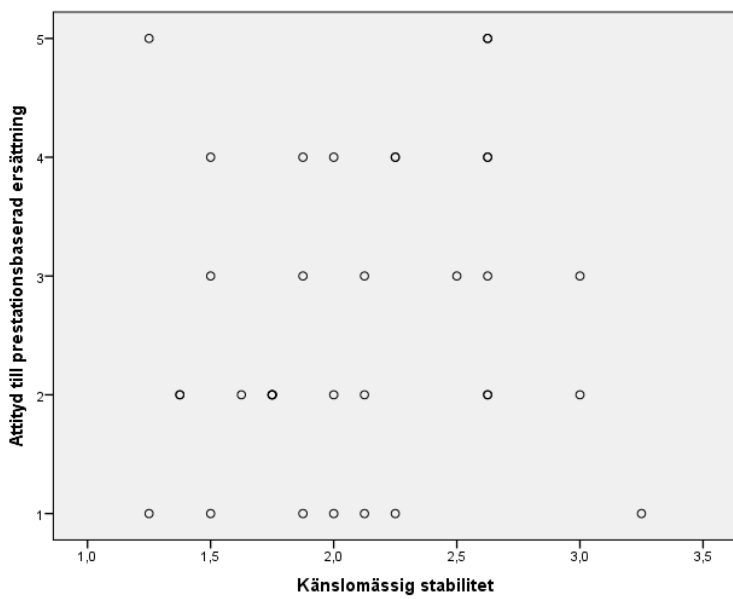
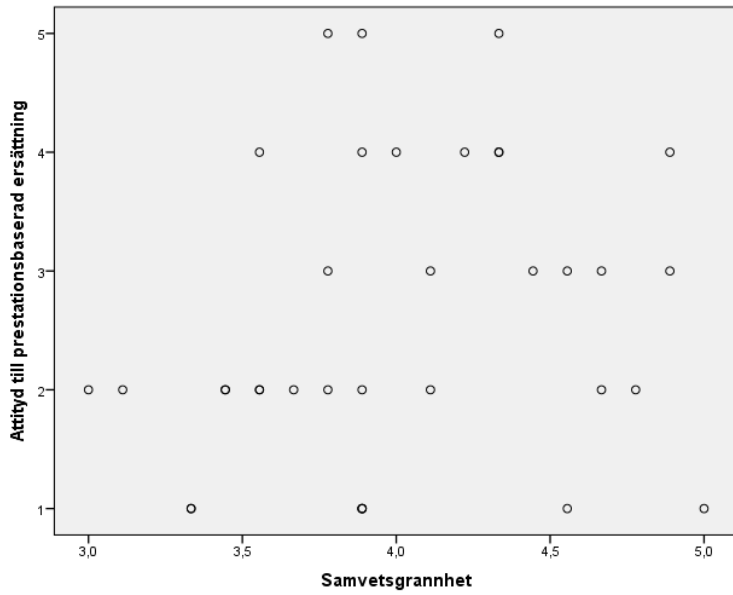
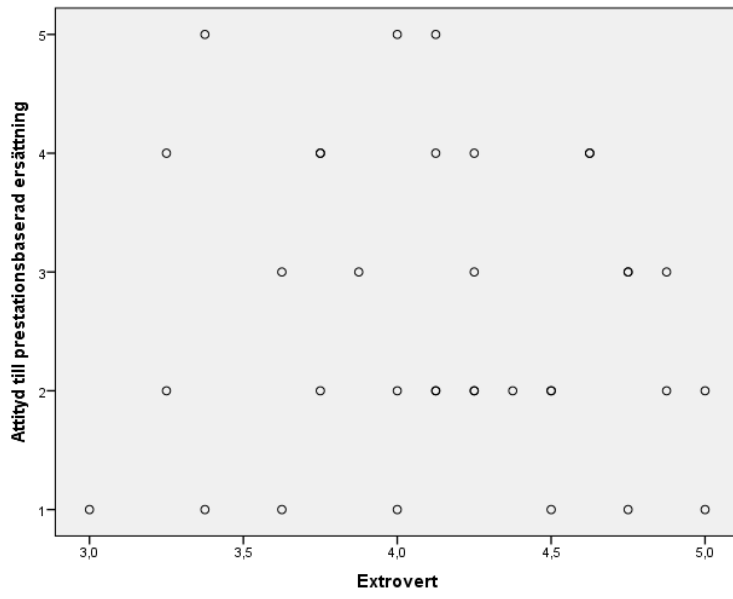
Pratades det någonting kring enkäten på din arbetsplats?

Varför tror du att inte så många har svarat på enkäten?

#### Bilaga 4. Spridningsdiagram







### **Bilaga 5. Cronbach's alfa-tester**

	N of Items	Reliability Statistics
Extrovert	7	0,759
Samvetsgrannhet	9	0,709
Känslomässig stabilitet	8	0,634

### **Bilaga 6. Ålder- och könsfördelning**

	Kvinnor	Män
Könsfördelning	69%	31%
Medelålder	30 år	30 år