



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Belöningsystem inom tjänstesektorn

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Vårterminen 05

Handledare: Mats Strid

Författare: Daniel Lopez 80
Fredrik Persson 74

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Avd: Redovisning, Ekonomistyrning, Vårterminen 05

Författare: Daniel Lopez och Fredrik Persson
Handledare: Mats Strid
Titel: Belöningsystem inom tjänstesektorn

Bakgrund: I de flesta företagen idag är personalen den viktigaste resursen. Att kunna behålla personal med rätt kompetens och rekrytera ny personal är ofta avgörande för ett företags framgång. För att lyckas med detta finns ett antal styrmedel. Ett effektivt styrmedel, som om det används rätt, kan motivera anställda till att utföra ett så för företaget värdefullt arbete som möjligt är belöningsystem. Ett rätt utformat belöningsystem kan ge signifikanta bidrag till organisationens effektivitet och konkurrensfördelar. Med detta i ryggen så är det intressant att undersöka om belöningsystem uppfattas lika mellan anställda och ledning på ett tjänsteföretag.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka ett större företags belöningsystem och ta reda på hur detta uppfattas av de anställda i olika befattningar. Uppsatsen skall skapa förståelse om hur belöningsystem fungerar som motivation och redogöra hur de anställda ser på olika typer av belöningar.

Avgränsningar: Eftersom uppsatsen avser att belysa belöningsystemet i ett större tjänsteföretag har vi valt att avgränsa undersökningen till att innefatta sex intervjuer på två resultatenheter inom samma företag i Göteborg. För att ytterligare begränsa uppsatsen kommer undersökningen endast att gälla de anställdas belöningsystem.

Metod: Undersökning bygger på en fallstudie med en kvalitativ ansats. Genom halvstrukturerade besöksintervjuer samlades det empiriska materialet in. Vid genomförandet av undersökningen användes ett icke sannolikhetsurval med urvalsformen ändamålsenligt. Samtidigt genomfördes ett kvoturval. För att använda oss av relevanta intervjufrågor har vi utgått från teorin när frågorna konstruerades. Frågorna byggdes upp så att svaren kunde testas mot vår teoretiska referensram på ett tillfredställande sätt. Avslutningsvis diskuterades de metodproblem som uppkom under studiens genomförande.

Resultat: Uppsatsen belyser att de anställdas och chefers syn på belöningsystem skiljer sig åt på ett par viktiga punkter medan det råder en samstämmighet på andra punkter. De belöningar som motiverar de anställda är främst av monetär art förutsatt att belöningen är av betydande storlek. Möjligheten att påverka belöningen samt att inte bara individuella utan även kollektiva belöningar förekommer är motivationshöjande för de anställda.

Förslag till fortsatta studier: Genomgående under arbetsgången har vi funderat kring om och i så fall hur motivationen hos anställda i tjänsteföretag kontra produktionsföretag skiljer sig åt. Därför skulle det vara intressant att göra en komparativ studie mellan två företag ifrån dessa två branscher. Vidare skulle det vara av stort intresse att undersöka vad som motiverar anställda på företag som inte tillämpar monetära belöningssystem.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problemdiskussion.....	6
1.3 Problemformulering.....	8
1.4 Syfte.....	8
1.5 Avgränsningar.....	8
1.6 Disposition.....	9
2. Metod	10
2.1 Forskningsansats.....	10
2.2 För och nackdelar med fallstudier.....	12
2.3 Urvalsmetoder.....	12
2.4 Datainsamlingsmetod.....	13
2.5 Intervjuer.....	13
2.5.1 Etiska frågor i en intervjuundersökning.....	13
2.5.2 Intervjuform.....	15
2.5.3 Analys av intervjuerna.....	15
2.6 Metodproblem.....	16
2.6.1 Validitet.....	16
2.6.2 Reliabilitet.....	17
2.7 Metodologisk analysmodell.....	18
2.8 Sammanfattning av metoden.....	19
3. Teori	20
3.1 Belönings teori.....	20
3.1.1 Definition av belönings system.....	20
3.2 Syftet med belönings system.....	20
3.3 Grunder och former för belönings system.....	21
3.3.1 Monetära och icke-monetära belöningar.....	21
3.3.2 Individuell- och kollektiva belöningar.....	22
3.4 Mottagare av belönings system.....	22
3.5 Motivationsteori.....	24
3.5.1 Motivation.....	24
3.5.2 Herzbergs arbetsmotivationsteori.....	25
3.6 Förväntansteorin.....	26
3.7 Drivkrafter.....	27
3.8 Problem med belönings system.....	28
3.9 Teoretisk analysmodell.....	30
4. Empiri och Analys	31
4.1 Fallföretagets belönings system.....	31
4.2 Definition av belönings system.....	31
4.3 Syftet med belönings system.....	32
4.4 Grunder och former för belönings system.....	33
4.4.1 Monetära och icke-monetära belöningar.....	34
4.4.2 Individuell- och kollektiva belöningar.....	34
4.5 Mottagare av belönings system.....	36

4.6	Motivation.....	37
4.6.1	Herzbergs arbetsmotivationsteori	38
4.7	Förväntansteorin	40
4.8	Drivkrafter.....	41
4.9	Problem med belöningsystem	42
5.	Slutsatser	44
5.1	Förslag till fortsatta studier	47
6.	Källförteckning	48
6.1	Böcker	48
6.2	Rapporter och uppsatser.....	49
6.3	Artiklar	49
6.4	Otryckt material	49
7.	Bilagor.....	50
7.1	Bilaga 1. Intervjuguide medarbetare.....	50
7.2	Bilaga 2. Intervjuguide Ledning	51

1. Inledning

I det inledande kapitlet redogörs för bakgrunden till uppsatsen problem. Därefter följer en problemdiskussion som leder till en frågeställning. I kapitlet fastställs sedan uppsatsen syfte och dess avgränsningar. Avslutningsvis redogörs för uppsatsens fortsatta disposition. Kapitlets syfte är att ge en introduktion till uppsatsen.

1.1 Bakgrund

I de flesta företagen idag är personalen den viktigaste resursen. Att kunna behålla personal med rätt kompetens och rekrytera ny personal är ofta avgörande för ett företags framgång. För att lyckas med detta finns ett antal styrmedel. Ett effektivt styrmedel, som om det används rätt, kan motivera anställda till att utföra ett så för företaget värdefullt arbete som möjligt är belöningsssystem. Ett rätt utformat belöningsssystem kan ge signifikanta bidrag till organisationens effektivitet samt konkurrensfördelar.¹

Svenskt arbets- och näringsliv har under de senaste årtiondena förändrats radikalt. De varuproducerande företagen har minskat kraftigt medan tillväxten i tjänstesektorn, främst kunskapsintensiva branscher, varit mycket stor. De anställdas kunskaper har blivit ett stort konkurrensmedel, medan många arbeten inom produktion ersatts av maskiner alternativt flyttats utomlands.²

Debatten om belöningsssystem har mest handlat om ersättningar till VD och andra resultatansvariga chefer, men det berör även andra chefer och anställda. I en artikel i Göteborgs-Posten har Wolmesjö vissa invändningar mot Volvos belöningsssystem. Kriterierna för att få bonus är annorlunda för ledningen än för de anställda, vilket lett till att personalen de fyra sista åren inte erhållit någon bonus medan ledningen däremot fått bonus. Detta får som följd att de anställda får minskad tilltro till ledningen och minskad motivation till sitt arbete.³

1.2 Problemdiskussion

Kaplan och Atkinsson skriver om den korta effekten av belöningsystemen, som kritiserats ända sedan de började användas. Som exempel nämns en chef som blir belönad efter hur han/hon håller nere kostnaderna. Denna chef avstår ofta från att göra investeringar innevarande period för att på så sätt erhålla full bonus, trots att chefen vet att detta kommer att bli dyrare för företaget i framtiden. Effekten av belöningsystemet blir i detta fall ej önskvärd⁴.

¹ Svensson & Wilhelmsson, 1989.

² Paul & Alm, 1991.

³ Wolmesjö, 2004.

⁴ Kaplan & Atkinsson, 1998.

Enligt Thompson och Strickland kännetecknas ett väl fungerande belöningsystem av att det utgör en väsentlig del av medarbetarens totala ersättning. Belöningen bör även gälla alla, såväl chefer som anställda. Vidare anser Thomson och Strickland att belöningsystemet skall vara kopplat till strategiskt viktiga prestationsmål, samt att den belönade personen kan påverka resultatet.⁵

Axelsson och Törnström skriver om problematiken kring försäljning till konsument när medarbetarna avlönas med provisionsbaserad lön. Undersökningen är gjord i enkätform på ett företag där konsumenten rådfrågar säljaren innan affär. Vidare redogör uppsatsen för de problem som kan uppstå när man använder sig av provisionsbaserad lön och sätter den enskilda försäljningen i fokus, då denna inte sammanfaller med företagets långsiktiga målsättning. I uppsatsen ger man förslag på en modell som kan användas för att sammanfoga medarbetarnas motivationsfaktorer med företagets långsiktiga målsättning.⁶

En annan syn på belöningsystem står att finna i boken ”Myten om moroten”. Den beskriver en framgångsrik chefs filosofi, som är att han inte skall motivera de anställda. Yttre motivation, exempelvis pengar har enligt chefen bara kortsiktig effekt och leder bara till att förväntningarna på högre belöningar blir större. Chefen anser istället att varje anställd måste finna den inre motivationen, som består av arbetsglädje och känslan att man gör något meningsfullt. Grundkriteriet för att finna denna inre motivation är att företagets värderingar sammanfaller med den anställdes.⁷

Boethius och Ehdin förklarar hur ett företag använder sig av belöningsystem som ett effektivt styrmedel för att få företaget att växa. Detta görs genom att belöningarna är kopplade till vissa ekonomiska nyckeltal, vilket visar en tydlig koppling mellan strategier/mål och företagets formella belöningsystem. Det visar sig dock att de anställda motiveras mer av sociala belöningar än monetära belöningar.⁸

Ett liknande resonemang har Lars Wiberg i en artikel i Management Magazine där han skriver om att människor naturligtvis är intresserade av att få betalt, men att pengarna inte bidrar till motivation. Wiberg hävdar vidare att dålig betalning motverkar engagemang i arbetet, men detta innebär inte att mycket pengar ger högre engagemang. Belöningsystemen är enligt honom endast kortsiktiga och stimulerar inte den långsiktiga verksamheten.⁹

Ett företag som är kända för sitt väl fungerande belöningsystem är Handelsbanken. Systemet bygger på att banken skall vara effektivare än de andra storbankerna och om så blir fallet läggs en del av vinsten i en personalfond. Denna fond är så stor att personer som varit anställda i banken i 20-30 år får ersättningar i mångmiljon belopp. Motiveringen från företagsledningen är att det relativt bättre resultatet har uppstått tack vare medarbetarnas engagemang och därför skall de också ha del i detta. Detta verkar

⁵ Bruzelius & Skärvard, 2000.

⁶ Axelsson & Törnström, 2003.

⁷ Boethius & Ehdin, 1993.

⁸ Andersson & Forsberg, 2000.

⁹ Wiberg, 2003.

fungera eftersom Handelsbanken varit effektivare än konkurrenter alla år utan ett sedan starten 1973.¹⁰

Tjänsteföretagen har en allt viktigare roll i näringslivet. Det är av yttersta vikt att dessa företag har en motiverad personal, eftersom denna är företagets absolut viktigaste resurs. Debatten om belöningar har som vi redan nämnt varit fokuserad på företagsledningen och även varit förekommande i producerande företag, där det är väldigt enkelt att mäta resultat i form av antalet producerande enheter. Belöningar inom tjänsteföretag är inte lika enkla att beräkna, eftersom det ofta är mjuka värden som ligger till grund för belöningens storlek. Ovanstående resonemang motiverar oss att undersöka hur belöningsystemen uppfattas av personer i olika befattningar inom ett företag i tjänstesektorn.

1.3 Problemformulering

- *Hur uppfattas belöningsystem av personal och företagsledning och leder de till ökad motivation?*

1.4 Syfte

Vårt syfte är att undersöka ett större företags belöningsystem och ta reda på hur detta uppfattas av de anställda i olika befattningar. Vi skall skapa förståelse om hur belöningsystem fungerar som motivation och redogöra hur de anställda ser på olika typer av belöningar.

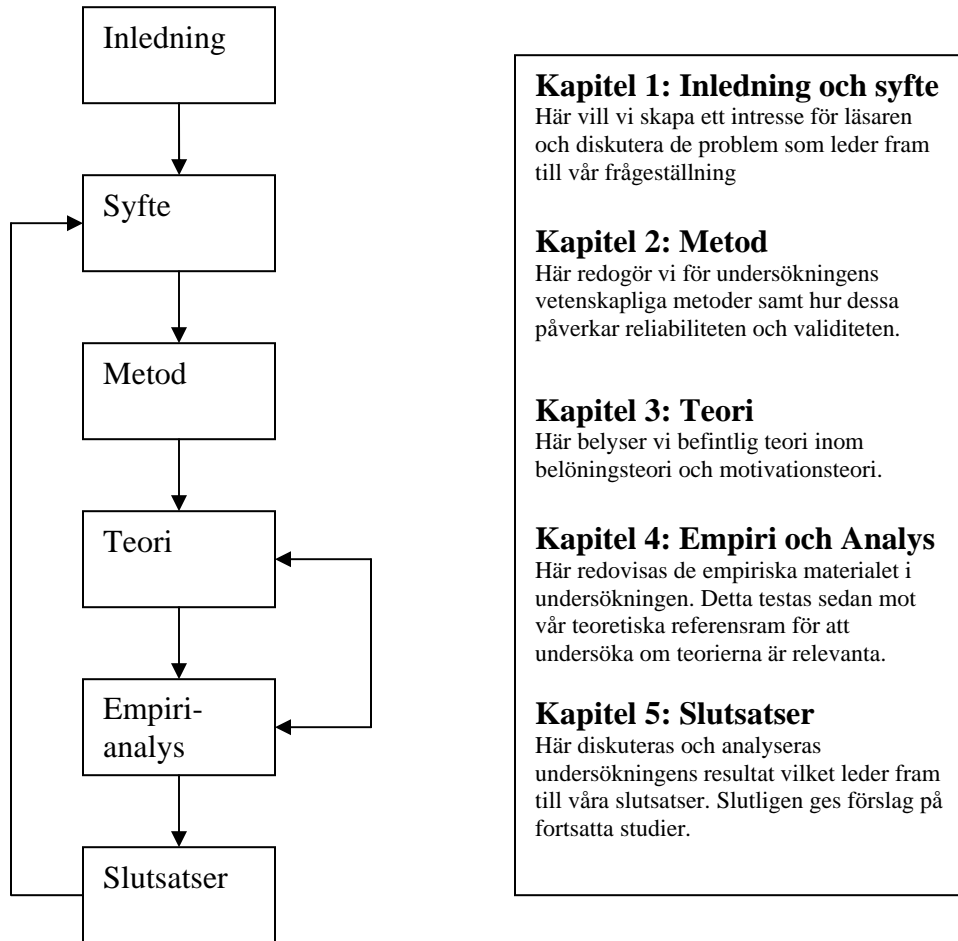
1.5 Avgränsningar

Eftersom vi avser att genomföra en djup fallstudie av belöningsystemet i ett större tjänsteföretag har vi valt att avgränsa undersökningen till att innefatta sex intervjuer på två resultatenheter inom samma företag i Göteborg. Vi kommer inte att gå in på detaljnivå i hur belöningsystemet är utformat utan snarare på de olika typer av belöningar som finns samt hur dessa bidrar till motivation. Vidare kommer undersökningen enbart gälla de anställdas belöningsystem och inte företagsledningens.

¹⁰ Arvidsson, 2004.

1.6 Disposition

Nedan presenteras en bild med tillhörande förklaringar över hur vi valt att disponera uppsatsen.



Figur 1: Egenutvecklad dispositionsmodell

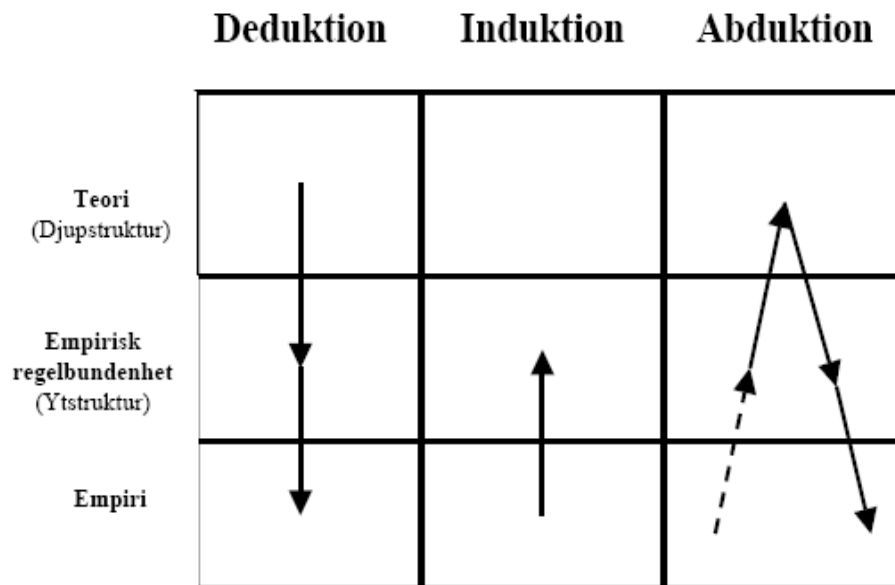
2. Metod

Syftet med att ha med ett metodavsnitt i studien är att precisera de vägval som gjorts samt att underlätta för läsaren att utvärdera fallstudien.

2.1 Forskningsansats

När det gäller att producera ny kunskap om samhället, organisationer eller mänskligt beteende finns det i princip två vägar att gå. Deduktiv metod innebär att vi utgår ifrån generella principer och drar slutsatser om specifika händelser. Den befintliga teorin tas som utgångspunkt vid förklarandet av olika fenomen¹¹. Den induktiva metoden nyttjas då vi utifrån en enskild händelse sluter oss till en generell princip. Här är alltså empirin utgångspunkten för att senare sluta sig till teorin¹².

Det finns ett tredje sätt som vi kan arbeta utifrån som kallas *abduktion*. Detta tillvägagångssätt är något av ett mellanting av de två metoderna ovan. Abduktion innebär att man utgår ifrån ett enskilt fall varav ett antaget mönster som kan förklara fallet formuleras. Detta kan tolkas som det induktiva i metoden. Denna hypotes testas sedan på nya fall vilket medför att ett deduktivt tillvägagångssätt utförs.¹³



Figur 2: Deduktion, abduktion och induktion. Alvesson & Sköldberg, 1994

¹¹ Andersen IB, 1998.

¹² Ibid.

¹³ Patel & Davidsson, 2003.

Vårt val av metod har genomförts med problemformuleringen och syftet som grund. Vi började med en litteraturstudie för att få lite mer kött på benen. En litteraturgranskning har fyra syften. Den skall dra upp riktlinjerna för undersökningen, bidra till en bra problemformulering, ge svar på eventuella metodologiska problem samt ge tips om eventuella tidigare användbara mättekniker är av relevans för vår undersökning¹⁴.

Vi definierar vår studie som abduktiv eftersom vi började med att studera befintlig teori. Därefter samlade vi in det empiriska materialet. I ett tredje steg gick vi tillbaka till teorierna som vi tidigare hade läst in oss på för att förkasta en del och ta in nya. I ett fjärde steg gick vi vidare för att analysera det empiriska materialet med den nya teoretiska referensramen som grund. Fram till själva analysen skulle man kunna definiera vårt arbetssätt abduktion. I själva analysen har vi dock ett mer induktivt tillvägagångssätt då vi med utgångspunkt i empirin försökt hitta kopplingar till teorin.

Fallstudier

Litteraturstudien genomfördes genom att studera befintlig teori inom ämnet då främst i form av böcker och artiklar. Böckerna söktes främst vid det ekonomiska biblioteket i Göteborg (Gunda) via olika inhemska och utländska databaser. Vidare så sökte vi även artiklar via databaser. Exempel på sökord som användes vid sökningen var: belöningsystem, motivation, bonus, reward system och tjänsteföretag. Dessa ord användes vart för sig eller i olika kombinationer, allt för att få ett så stort antal relevanta träffar som möjligt.

Som vi senare kommer att beskriva i detalj har vi genomfört djupintervjuer med ett begränsat antal intervjupersoner med syftet att få dem att ge sina subjektiva bilder av hur de uppfattar våra frågeställningar. Därför har vår uppsats i huvudsak en kvalitativ inriktning. Kvalitativa metoder ställer forskarens tolkning av en viss situation i fokus. Det kan handla om tolkning av teori, sociala processer, motiv och så vidare. Denna metod används främst då inte resultaten kan eller bör omvandlas till kvantifierbar data för statistisk analys.¹⁵

För att kunna beskriva, förstå och förklara vad som försiggår inom, utanför och mellan organisationer behövs oftast ett stort antal variabler beaktas på samma gång. Detta innebär att vi måste reducera antalet undersökningsenheter för att kunna genomföra processen.¹⁶

Fallstudier går ut på att studera ett eller ett fåtal fall på djupet och normalt söks inga direkta samband mellan olika variabler. På grund av att man just har koncentrerat sig på ett fåtal fall blir det problematiskt att dra några direkta slutsatser om en målpopulation. En fallstudie tillämpas med fördel då en beskrivande ansats används i forskningen.¹⁷ Vi

¹⁴ Merriam, 1998.

¹⁵ Holm & Solvang, 1991.

¹⁶ Andersen, 1998.

¹⁷ Weidersheim & Eriksson, 1997.

har valt att göra vår fallstudie på ett företag som tidigare haft vinstandelar som belöningar, men numera har ett nytt belöningsystem där individen kan påverka utfallet på ett annat sätt.

2.2 För och nackdelar med fallstudier

Alla vetenskapliga metoder har både för- och nackdelar. Fallstudier har den fördelen att den går in på djupet och är den metod som är bäst vid sökandet av egenskaper hos en given population. Nackdelen ligger i att resultatet är begränsat till att endast gälla företeelsen i fråga. Andra begränsningar som vi bör se upp med är att arbetet kan bli allt för omfattande och tidskrävande vilket inte varit fallet.¹⁸

Fallstudier kan dessutom förenkla eller överdriva faktorer vilket kan göra att läsaren kan dra felaktiga slutsatser om hur det egentligen föreligger. Läsaren kan i vissa fall ledas till att tro att det som redovisas är helheten när det faktiskt bara är en enda aspekt av det totala.¹⁹

2.3 Urvalsmetoder

I urvalsmetoden definieras vem, vilka eller vad som skall undersökas. Inom varje fall finns det förmodligen otaliga platser som kan observeras, mängd av dokument som kan analyseras och ett stort antal individer som kan intervjuas. Således måste vi bestämma oss för var och när observationen skall göras, vem som skall observeras samt vad som skall observeras.²⁰

Det finns två typer av urval; sannolikhetsurval och icke sannolikhetsurval. Sannolikhetsurval baseras på att alla objekt har samma chans att hamna inom urvalet. I icke sannolikhetsurval däremot, finns det ingen säkerhet överhuvudtaget att varje element har någon chans att inkluderas i urvalet²¹. Den urvalsstrategi som är den lämpligaste vid kvalitativa metoder är ett icke sannolikhetsurval²².

Vidare finns det två olika former av urval; Målinriktat och ändamålsenligt (kriterierelaterat) urval. Ett målinriktat urval baseras på ett antagande att man vill upptäcka och förstå. Därför måste man göra urvalet på ett sätt som gör att man lär sig så mycket som möjligt. Med ändamålsenligt eller kriterierelaterat urval menas att vi utarbetar ett recept över de attribut som är väsentliga för en viss enhet, därefter letar vi efter den enhet som passar in bäst.²³

¹⁸ Merriam, 1998.

¹⁹ Ibid

²⁰ Ibid

²¹ Holm & Solvang, 1991.

²² Merriam, 1998.

²³ Ibid.

Vårt val av urvalsmetod har varit ett icke sannolikhetsurval med urvalsformen ändamålsenligt. Vidare så har vi valt att arbeta med ett kvoturval, vilket innebär att vi identifierat olika grupperingar varpå vi godtyckligt valt ut ett antal individer från den totala populationen till intervju. Detta har vi gjort för att kunna få en så objektiv bild som möjligt av organisationen. I samråd med chefen för tjänsteföretaget i Västsverige har vi diskuterat fram hur många personer som ansågs vara lämpliga att intervjua samt hur lång tid dessa intervjuer bör ta.

2.4 Datainsamlingsmetod

Det som avgör om data klassificeras som primärdata eller sekundärdata är beroende på forskarens medverkan i insamlandet av data. Om forskaren själv har samlat in data kallas dessa för *primärdata*. Om data samlats in av andra personer, institutioner, forskare med mera klassificeras denna som *sekundärdata*. Primärdata har en klar fördel eftersom den tagits fram i enlighet med forskarens preferenser och utgångspunkter. Nackdelen är att det tar längre tid att samla in primärdata i jämförelse med sekundärdata. Om sekundärdata redan finns så finns det ingen anledning att försöka hitta primärdata på området eftersom det då skulle innebära slöseri med tid och resurser. Det finns dock en baksida. Det kan ju vara så att insamlingen av data kan ha haft ett helt annat syfte än det syfte som vi har. Detta innebär att sekundärdata måste analyseras och granskas kritiskt för att avgöra dess kvalitet och användbarhet.²⁴

För insamlingen av primärdata till vår undersökning har vi fokuserat på personliga intervjuer. Det finns dock en del aspekter av detta metodval som måste beaktas. Dessa kommer vi att behandla senare i detta kapitel.

Beträffande sekundärdata så har vi i vår undersökning använt oss av litteratur, artiklar och tidigare studier på området. Den större delen av den data vi använt i studien har varit av kvalitativ art.

2.5 Intervjuer

I följande avsnitt behandlas olika etiska problem som kan uppstå vid intervjuer samt vilka val vi gjort beträffande intervjuernas utformning.

2.5.1 Etiska frågor i en intervjuundersökning

Under en intervjuprocess aktualiseras de etiska frågorna i alla stadier av undersökningen, det vill säga från planering till själva intervjutillfället och även vidare till analys och utskrift av rapporten²⁵. Vi måste som intervjuare vara medvetna om etiska frågor som kan väckas under intervjuundersökningens olika stadier.

²⁴ Andersen, 1998

²⁵ Kvale, 1997.

Det etiska problemet som man bör tänka på under planeringen av en intervjuundersökning är hur vi skall erhålla undersökningspersonens informerade samtycke till att delta i undersökningen. Man bör även säkra konfidentialiteten samt överväga de konsekvenser som kan följa av undersökningen för intervjupersonens del. Informerat samtycke innebär att man informerar intervjupersonen om undersökningens generella syfte, hur undersökningen är upplagd i stort samt vilka fördelar och risker som är förenade med deltagandet i projektet. Informerat samtycke innebär vidare att intervjupersonen deltar frivilligt och att han eller hon när som helst har rätt att dra sig ur projektet. Vi bär även ansvaret för att avgöra hur mycket information som skall ges ut och när. Självklart kan man genom att ge ut full information försäkra sig om att man har intervjupersonens informerade samtycke. Gör man inte det balanserar vi mellan detaljerad överinformation och utelämnande av viktiga aspekter som kan vara betydelsefulla för undersökningspersonen. I vissa undersökningar undanhålls de intervjuade det specifika syftet med undersökningen för att de skall ge forskaren sina oförfälskade åsikter om ett visst ämne och inte styras till speciella svar.²⁶

Vi har dock valt att ge ut full information om syftet med vår undersökning och antar därför att vi har informerat samtycke från samtliga respondenter.

Nästa steg i forskningsintervjun är själva intervjusituationen och utskriften av det som sagts. Här är det viktigt att det står klart hur konfidentialiteten ska bevaras, vad gäller intervjuerna, samt vad konsekvenserna av intervjun kan tänkas bli. När det gäller utskriften tillkommer frågan vad som utgör en tillförlitlig utskrift av den intervjuades muntliga uttalanden. Konfidentialiteten i en undersökning innebär att privata data som identifierar undersökningspersonerna inte kommer att redovisas såvida inte intervjupersonerna själva godkänner detta²⁷. Alla intervjupersoner utan en hade inga som helst problem med att vi dels spelade in intervjuerna och inte heller kände de att de ville att vi skulle redovisa något i efterhand för dem. Det enda som ombads av oss för att vi skulle få genomföra intervjuerna var att vi inte publicerade fallföretagets namn på grund av känsligheten i ämnet. För att vara konsekventa valde vi även att inte använda respondenternas namn i uppsatsen.

Konsekvenserna av en intervjuundersökning måste uppmärksammas och tänkas igenom. Vi måste tänka igenom både de förväntade fördelarna och de möjliga riskerna med att delta i undersökningen, inte bara för intervjupersonerna utan även för den större grupp som dessa personer representerar. Vi anser att den etiska principen om fördelaktighet som innebär att risken att en undersökningsperson lider skada har minimerats i undersökningen. De potentiella fördelarna för en undersökningsperson och betydelsen av den kunskap som erhålls ska uppväga skaderisken för undersökningspersonen och därmed leda till att man tar beslutet att genomföra undersökningen²⁸. Eftersom undersökningen kommer att redovisas nedan kan man anta att detta gjorts.

²⁶ Kvale, 1997.

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

2.5.2 Intervjuform

Vi kom i samråd med regionchefen på fallföretaget fram till vilka personer som skulle intervjuas. Intervjuobjekten fastställdes till två chefer och fyra medarbetare på två olika kontor i Göteborg. Kontakten med intervjupersonerna tog vi via mail. Alla intervjuer genomfördes på fallföretagets kontor i enlighet med intervjupersonernas önskemål. Alla intervjuer tog ca en timme per styck att genomföra.

Intervjuer kan utföras på olika sätt och ha stora skillnader i struktureringsgrad. En intervju kan vara helt öppen, vilket innebär att intervjuaren ställer en vid fråga som intervjupersonen fritt kan utveckla sina tankar kring. Den kan också vara helt strukturerad som innebär att intervjuaren i förväg formulerar frågor samt att dessa besvaras i en bestämd ordning efter givna svarsalternativ.²⁹

Vi har valt att använda oss av en öppen semistrukturerad intervjuform med motiveringen att vi ville skapa oss en bild av intervjupersonernas subjektiva uppfattning av frågorna. Vi har inte följt intervjumallen till punkt och pricka eftersom vi anser att vi då hade missat något. En hel del frihet att ”sväva ut” lämnades till intervjupersonerna med förhoppningen att det skulle leda till att de gav hela sin bild av situationen.

2.5.3 Analys av intervjuerna

Vid analysen av intervjumaterialet har vi växlat mellan meningskoncentrering och meningskategorisering. Meningskoncentrering innebär att de meningar som respondenterna sagt komprimeras och formuleras mer koncist. Detta innebär att längre utsagor och förklaringar koncentreras för att bli mer koncisa svar. Meningskategorisering betyder att intervjun kodas i kategorier. Med denna teknik kan en stor text reduceras till enkla kategorier.³⁰ Dessa kategorier kan antingen vara förutbestämda eller tillkomna under intervjusituationen. De förutbestämda kategorierna kan i sin tur antingen vara hämtade ur teorin eller fenomen som intervjuaren själv valt att undersöka. De kategoriseringar vi valt att göra har vi hämtat ifrån teorin men vi har genomgående varit öppna för eventuella nya kategoriseringar under intervjuernas gång.

Slutligen har vi genomgående försökt att finna likheter och skillnader mellan respondenternas utsagor om hur de upplever motivation och belöning inom tjänstesektorns värld. Genom vår kategorisering har vi sedan försökt att analysera på vilket sätt de anställdas belöningsystem uppfattas av individer inom företaget.

²⁹ Kvale, 1997.

³⁰ Ibid.

2.6 Metodproblem

Alla forskare vill bidra med relevanta och pålitliga kunskaper. Syftet för forskning är att producera giltiga och hållbara resultat. Oberoende på vilken typ av forskning man åsyftar är frågor om validitet och reliabilitet grundläggande vid insamling, analys och tolkning av resultatet.³¹

2.6.1 Validitet

Merriam menar med inre validitet i vilken mån resultatet stämmer överens med verkligheten. Mäter man verkligen det som avses mätas? Eftersom vi har att göra med människors subjektiva uppfattningar av olika fenomen så kan det inte finnas ett objektivet sätt att mäta validiteten. Det som studeras är snarare människors konstruktion av verkligheten.³²

Extern validitet innebär i vilken utsträckning resultaten från en undersökning är generaliserbara, dvs. om resultaten är tillämpbara även i andra situationer. Här går forskningen isär, men de flesta skulle hävda att generalisering från ett enda fall är möjlig så länge begreppet generalisering speglar de utgångspunkter och förutsättningar som den kvalitativa forskningen vilar på.³³ Vi har svårt att avgöra om uppsatsen har en hög extern validitet eftersom detta är beroende företagskultur, olika ledartyper med mera.

För att öka studiens interna validitet valde vi att endast intervjua medarbetare som arbetat på företaget under minst ett år. Att vi inte skickade frågorna i förväg anser vi vara validitetshöjande eftersom respondenterna då inte kunde förbereda sig och tänka ut de mest passande svaren. För att ytterligare stärka validiteten valde vi som vi tidigare nämnt att utföra intervjuerna ansikte mot ansikte. På detta sätt kunde vi avläsa respondenternas uttryck och ge djupare förklaringar av vissa frågor vid behov. Vi anser att vårt val av att använda diktafon var bra eftersom vi anser att fördelarna som detta tillvägagångssätt förde med sig övervägde nackdelarna. En nackdel skulle kunna vara att intervjupersonerna kände sig stressade av diktafonen. Detta var speciellt märkbart hos en respondent.

En faktor som vi dock tror försämrade den interna validiteten var att vi på grund av tidsbrist inte skickade tillbaka empirin och analysen till intervjupersonerna för att försäkra oss om att vi tolkat deras svar korrekt.

Vi hoppas och tror att vår studie även har en hög extern validitet och att den har speglat de utgångspunkter och förutsättningar som den kvalitativa forskningen bygger på.³⁴

³¹ Merriam, 1998.

³² Ibid.

³³ Ibid.

³⁴ Merriam, 1998.

Samtidigt så tror vi att den i grund och botten är sanningsenlig. För att förbättra möjligheten till generaliseringar är det viktigt att vi gett en detaljerad beskrivning av allt som en läsare behöver veta för att förstå resultaten.³⁵ Detta anser vi att vi har gjort.

2.6.2 Reliabilitet

Reliabiliteten anger hur säkert eller exakt vi mäter det som vi faktiskt mäter. Vidare anges också i vilken grad resultaten från olika mätinstrument eller mätmetoder påverkas av tillfälligheter³⁶. Således anses reliabiliteten i en studie vara hög om resultatet skulle bli detsamma om samma studie skulle ha gjorts igen, med samma tillvägagångssätt. Merriam hävdar att reliabiliteten är problematisk eftersom människans beteende inte är statiskt och går således inte att förutsäga³⁷. Även om resultaten skulle bli samma är det inte säkert att studien skulle vara mer trovärdig eftersom människor kan ta miste flera gånger i följd³⁸.

För att öka reliabiliteten under själva intervjuerna så valde vi att använda oss av en diktafon som komplement till våra anteckningar. Vidare så ställde en av oss frågorna och den andre antecknade, allt för att få en så trovärdig bild som möjligt. Därmed anser vi att vi har fått en bättre uppfattning och förståelse av intervjun än om bara anteckningar hade förts. En ytterligare anledning till att intervjuerna spelades in var för att vi i efterhand kunde lyssna av intervjuerna i lugn och ro och på så sätt minska våra feltolkningar.

Vi hoppas och tror att vår undersökning inte har några större brister och tror därför att resultatet skulle bli samma om studien genomfördes på nytt med samma tillvägagångssätt.

³⁵ Ibid

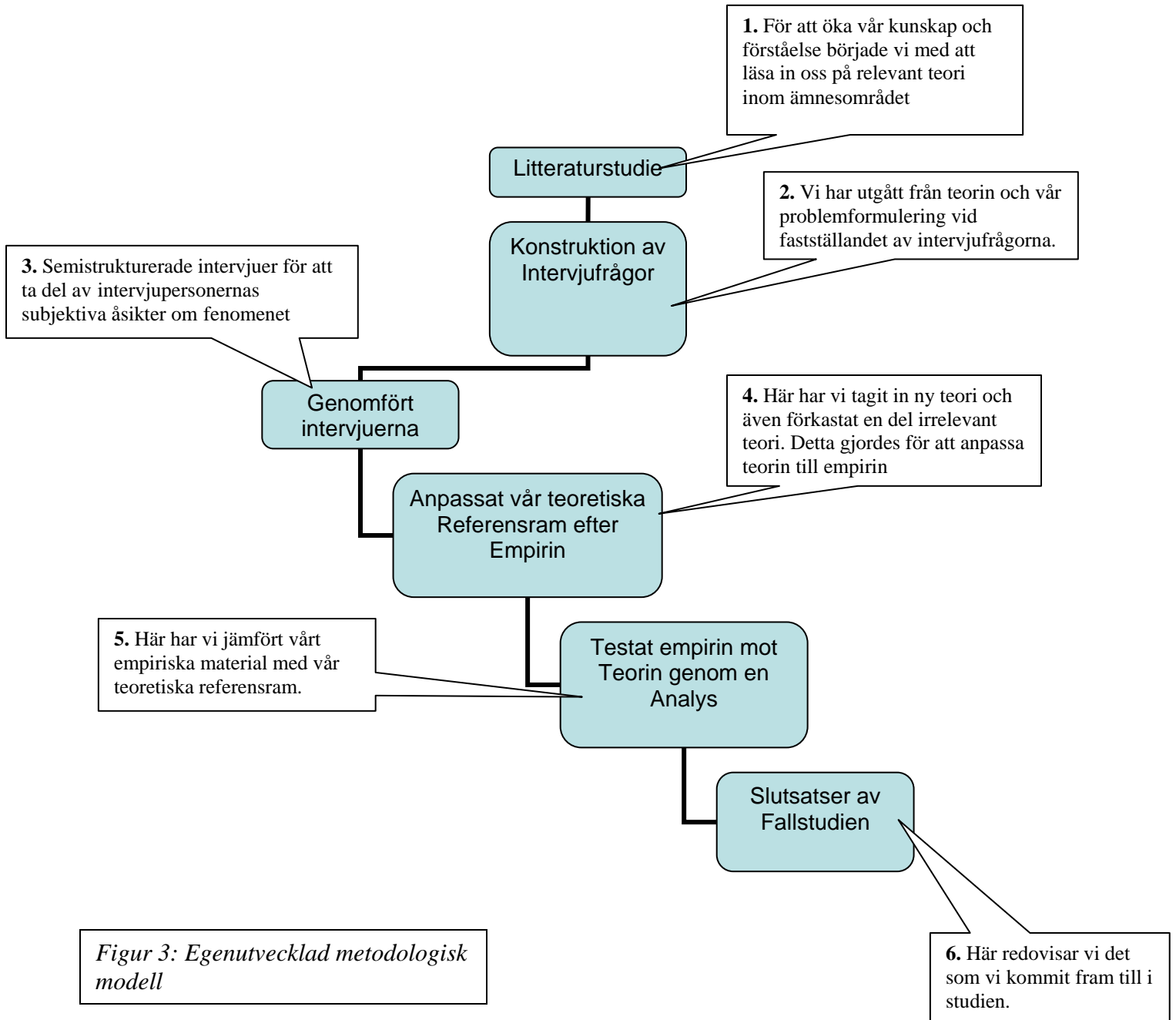
³⁶ Andersen, 1998.

³⁷ Merriam, 1998.

³⁸ Ibid.

2.7 Metodologisk analysmodell

Nedanstående modell beskriver arbetsgången i vår uppsats. Numreringen följer den kronologiska ordningen.



Figur 3: Egenutvecklad metodologisk modell

2.8 Sammanfattning av metoden

Vi har i vår undersökning valt att använda oss av en fallstudie med en kvalitativ ansats. Genom halvstrukturerade besöksintervjuer samlade vi in vårt empiriska material. Valet av denna metod ansåg vi vara det bästa då vår avsikt hela tiden varit att få en djupare förståelse för intervjupersonernas åsikter kring undersökningsområdet. För att använda oss av relevanta intervjufrågor har vi utgått från teorin när vi konstruerat frågorna. Frågorna har byggts upp så att vi på ett tillfredställande sätt kan testa svaren mot vår teoretiska referensram.

Vid genomförandet av undersökningen använde vi oss av ett icke sannolikhetsurval med urvalsformen ändamålsenligt. Samtidigt genomfördes ett kvoturval. Vi ansåg det vara viktigt och relevant att ha med ett kapitel om intervjumetodik där vi informerade respondenterna om hur materialet skulle behandlas. Kanske det viktigaste momentet i metoden har varit intervjuerna och dess tillvägagångssätt som vi beskrivit ingående. Avslutningsvis diskuterade vi metodproblem som uppkom under studiens genomförande.

3. Teori

I följande kapitel behandlar vi olika teorier som har varit till grund för att kunna behandla vår problemställning. Vi inleder vår teoretiska referensram med att redogöra för, enligt oss, relevant teori kring belöningsystem. I detta avsnitt redogör vi för vad ett belöningsystem kan innehålla och belyser även de olika former ett belöningsystem kan ha. Vidare belyser vi motivationsteori som gör att vår teoretiska referensram blir bredare och ger oss möjligheten till en relevant analysmodell, som vi redogör för i slutet av kapitlet.

3.1 Belöningssteori

I avsnittet belöningssteori redogör vi för den del av belöningssteorin som vi anser vara relevant för vårt problem. Anledningen till att vi väljer att ha med ett teoriavsnitt om belöningssteori är för att läsaren skall få en ökad förståelse och kunskap i ämnet samt att vi anser att teorin är av yttersta vikt för vår empiriska undersökning.

3.1.1 Definition av belöningsystem

Olika teoretiker har olika syn på vad belöningsystem innefattar. Nedan följer tre av de mest förekommande definitionerna samt den definition som ligger närmast vårt synsätt. Svensson och Wilhelmsson anser att belöningsystem är ett medel som, förutsatt att det är rätt utformat, kan användas för att skapa kongruens mellan företagets mål och de anställdas handlingar³⁹. Kaplan och Atkinsson hävdar att belöningsystem är de belöningar individer eller team erhåller när deras beteende bidrar till organisationens mål, förutsatt att de förväntar sig detta⁴⁰. Ett tredje sätt att se på belöningsystem är att belöningar är allt som erhålls i direkt anslutning till något som tänkts, sagts eller gjorts om det har värde som intressant, spännande, engagerande, roligt, trevligt, behagligt, angenämt, tillfredsställande, vänligt, eftersträvande, bra, lustfyllt eller positivt på något sätt⁴¹.

Den sistnämnda definitionen ligger närmast vårt synsätt om hur belöningsystem definieras.

3.2 Syftet med belöningsystem

Syftet med belöningsystem är enligt Kaplan och Atkinsson att motivera medarbetarna till att uppnå företagets mål⁴². Svensson och Wilhelmsson menar att syftet förutom att

³⁹ Svensson & Wilhelmson, 1989.

⁴⁰ Kaplan & Atkinsson, 1998.

⁴¹ Lundström, 1994.

⁴² Kaplan & Atkinsson, 1998.

motivera även är att skapa engagemang, öka effektiviteten och uppmuntra till prestation och kompetens.⁴³ Arvidsson tar upp tre huvudsyften med belöningar: Att motivera till önskvärda prestationer, att rekrytera och behålla medarbetare samt att få en fungerande verksamhetsstyrning. Måluppfyllelsen anser Arvidsson vara av yttersta vikt vid verksamhetsstyrningen.⁴⁴

Armstrong betonar vikten av att öka den organisatoriska effektiviteten samt att öka kundservicen och kvalitetsnivån.⁴⁵ Anthony och Govindarajan menar att belöningsystemet kan fungera som en enad faktor och på så sätt minska skillnader kring företagets mål och på så sätt få alla att dra åt samma håll. Samtidigt måste de anställda, för att kunna påverkas av belöningsystemet, uppleva belöningarna som meningsfulla och motiverande.⁴⁶ Vidare bygger belöningsystemet på en grundläggande tanke om att de faktorer som mäts är de som faktiskt blir utförda. Enligt detta synsätt kommer det som utförs av ett företag vara de handlingar som belönas. Därför är det av yttersta vikt att företaget belönar de handlingar som överensstämmer med företagets strategi och övergripande mål.⁴⁷ Paul hävdar i en artikel i Harvard Business Review att hemlighetsmakeri kring företagets belöningsystem inte får förekomma. Medarbetarna bör delges viktig och ibland även känslig information i syfte att få deras förtroende och vilja att sträva åt samma håll.⁴⁸

3.3 Grunder och former för belöningsystem

För att kunna utforma ett väl fungerande belöningsystem som ger de önskade effekterna är det av yttersta vikt att företagsledningen kommunicerar ut vad det är den vill uppnå med belöningsystemet.⁴⁹ Om vi utgår ifrån att handlingar som belönas blir utförda så beror således verksamheten i företaget på vad det är som belönas. Samtidigt måste dessa belöningar styras. Detta görs genom olika mått som både kan vara monetära och icke-monetära.

3.3.1 Monetära och icke-monetära belöningar

Belöningar kan bestå av såväl monetära som icke-monetära belöningar. Med monetära belöningar menas finansiella belöningar som exempelvis bonuslön, vinstandelar och optioner. Detta är de formella belöningarna som är kopplade till ett mått.⁵⁰

⁴³ Svensson & Wilhelmsson, 1988.

⁴⁴ Arvidsson, 2004.

⁴⁵ Armstrong, 1993.

⁴⁶ Anthony & Govindarajan, 2001.

⁴⁷ Simons, 1999.

⁴⁸ Paul, 1994.

⁴⁹ Anthony & Govindarajan, 2001.

⁵⁰ Arvidsson, 2004.

De icke-monetära belöningarna kan bestå av förmåner, kompetensutveckling eller välförtjänt beröm. Ett exempel är om en medarbetares prestationer uppmärksammas på exempelvis informationsmöten eller via beröm för ett bra utfört arbete. Beröm som visar beundran i direkt anslutning till något som sagts eller gjorts, påverkar oss totalt sett mer än monetära belöningar. Personligt riktad resultatinformation stimulerar de utförda resultaten till ett effektivare och mer målinriktat arbete.⁵¹

3.3.2 Individuell- och kollektiva belöningar

Belöningar kan vara kollektiva eller individuella. Kollektiva belöningar baseras på en grupp av två eller flera personers gemensamma prestationer. Fördelen med denna typ av belöningar är att lojaliteten och ansvarskännande tenderar att bli starkare. Nackdelen är att det kan förekomma så kallade free-riders, som innebär att en person kan underprestera och ändå få full belöning om gruppen presterar ett bra resultat.⁵²

Individuella belöningar baseras på den enskilde medarbetarens prestation. De används mycket inom försäljningsyrket för att uppnå kortsiktiga mål. De har fördelen med att de är enkla att beräkna, vilket gör att man omedelbart kan mäta en individuell prestation⁵³. Vid för stor fokusering på den individuella belöningen tenderar konkurrens mellan medarbetarna att uppstå, vilket på sikt kan förstöra för företaget⁵⁴.

3.4 Mottagare av belöningssystem

Eftersom ett företags resultat påverkas av fler variabler än företagsledningens agerande är det naturligt att belöningssystemet utformas så att de innefattas av alla individer som påverkar företagets resultat.⁵⁵

Vilken typ av belöningssystem som är bäst är helt och hållet beroende på i vilken situation företaget befinner sig. En fundamental aspekt är att belöningssystemet inte bara fokuserar på resultat på kort sikt utan även kvalitet och det värdeskapande som företagsledningen bidrar till genom att belöna ett långsiktigt tänkande. Att ett väl utformat belöningssystem fungerar som motivation för företagsledningen råder det inget tvivel om.⁵⁶

När det gäller att belöna medarbetare så har det inte varit lika förekommande. Detta trots att studier visat på att ett väl fungerande belöningssystem bör omfattas av alla i

⁵¹ Lundström, 1994.

⁵² Arvidsson, 2004.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Jacobsen & Thorsvik, 1997.

⁵⁵ Thomphson & Strickland, 1992.

⁵⁶ Thomphson & Strickland, 1992.

organisationen.⁵⁷ För att systemet skall fungera krävs det att medarbetarna förstår men framför allt kan påverka de mål som är uppsatta⁵⁸.

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Arvidsson, 2004.

3.5 Motivationsteori

Vi har valt att använda oss av motivationsteori av den enkla anledningen att med endast belöningsteori så hade vi inte på ett adekvat sätt kunnat besvara vår frågeställning. Dessutom har belöning och motivation ett starkt samband som vi också kommer att påvisa i uppsatsen. Anledningen till att vi valt att använda oss av relativt gamla motivationsteorier är att avsaknaden av nyare teorier är påtaglig. Nedan redogör vi för begreppet motivation samt vad detta har för relevans för belöningsystem. Vidare kommer avsnittet att redogöra för Herzbergs arbetsmotivationsteori, förväntansteori samt beskriva de olika typer av drivkrafter som motiverar de anställda. Avsnittet kommer i nästföljande kapitel testas mot vår empiriska undersökning.

3.5.1 Motivation

Arbetsmotivation har den som känner stor tillfredsställelse i sitt arbete och blir motiverad av att göra ett ännu bättre arbete. Detta leder till att effektiviteten ökar. Belöningarna fungerar som förstärkning till motivationen vid ett bra belöningsystem, men försämrar motivationen vid ett dåligt belöningsystem.⁵⁹

Enligt Kohn finns det inget som tyder på att mer pengar motiverar människor för att utföra ett bättre arbete. Han hävdar vidare att de studier som har gjorts har varit fokuserade på effekterna av variationer i belöningsystemet och inte på huruvida belöningar i sig förbättrar arbetsprestationer. Belöningsystemen tränger undan individernas kreativitet när fokuseringen görs på produktionens storlek. Kvaliteten blir här lidande på grund av att belöningen är beroende av produktionens storlek och inte motiverar individerna till önskat beteende.⁶⁰

Ett belöningsystem är i många företag idag en förutsättning för att få och behålla kompetent personal. För att det skall motivera de anställda krävs ett tydligt orsak/verkan-samband, som förklarar sambandet mellan prestation och belöning. Detta är i många företag bristfälligt, vilket gör att belöningsystemen blir otydliga och inte får önskad effekt.⁶¹

För att ett belöningsystem skall fungera motiverande bör det uppfylla några krav. Det första innebär att avsikten med belöningen är att individen skall arbeta mot ett mål och att belöningen är värdefull för individen. Olika människor har olika definitioner på värdefull, vilket gör att belöningen måste se olika ut för olika individer. Belöningen måste vara kopplad till ett visst beteende eller utfall, vilket gör att det är lätt att mäta om belöning

⁵⁹ Svensson & Wilhelmsson , 1988.

⁶⁰ Kohn, 1993.

⁶¹ Paul, 1994.

skall utfalla eller ej. De uppsatta målen för att nå belöning måste vara lagom svåra att uppnå för att de skall fungera motiverande.⁶²

Människor styrs av både inre och yttre motivationsfaktorer. De inre motivationsfaktorerna består exempelvis av utvecklande arbetsuppgifter och känslan av att göra något meningsfullt. De yttre motivationsfaktorerna kan exempelvis vara lön och status.⁶³ Det är enligt Arvidsson viktigt att man vid utformningen av belöningsystemet tar hänsyn till hur individen helst vill bli belönad. Om inte detta görs riskerar yttre faktorer som exempelvis pengar att tränga undan inre motivation och individen tappar intresset för arbetsuppgiften.⁶⁴

3.5.2 Herzbergs arbetsmotivationsteori

Herzbergs har utvecklat Maslows behovsteori genom att applicera den på arbetslivet. Två begrepp myntades för att kunna förklara arbetstillfredsställelse och missnöje. Förhållanden som främjar tillfredsställelsen i arbetslivet kallades *motivationsfaktorer*. *Hygienfaktorer* är förhållanden på arbetsplatsen som måste vara uppfyllda för att en individ inte skall vantrivas. Motivationsfaktorer har att göra med den inre motivationen, exempelvis vilken typ av arbetsuppgifter en individ har, erkännande av medarbetare och chefer, ansvar, möjligheter till befordran mm.⁶⁵

Hygienfaktorer har istället att göra med den yttre motivationen. Det kan handla om chefens sätt att leda, hur förhållandet kring arbetsuppgifterna är utformade, lönen, status anställningstrygghet mm.⁶⁶

Teorin baseras på vikten av att skilja på en arbetssituation och dess innehåll. Motivationsfaktorer leder till en önskan om ytterligare behovstillfredsställelse, som i sin tur leder till att individen handlar i syfte att uppnå denna tillfredsställelse. I motsats till motivationsfaktorerna finner vi hygienfaktorerna som leder till mindre vantrivsel om de förbättras men har för den delen ingen motiverande effekt.⁶⁷

Lön kan fungera som en motivationsfaktor så länge som den förväntade ökningen infrias. Men den dagen då löneökningarna slutar öka i förväntad lönetakt kommer den förväntade motivationsfaktorn vara borta. Då har individen i själva verket aldrig varit motiverad av arbetet utan snarare av belöningen i sig.⁶⁸

⁶² Katz & Kahn, 1978.

⁶³ Arvidsson, 2004.

⁶⁴ Arvidsson, 2004.

⁶⁵ Herzberg, 1966.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Herzberg, 1959.

⁶⁸ Jacobsen & Thorsvik, 2002.

En viktig slutsats är att det är motivationsfaktorerna som leder till höjd prestation, inte hygienfaktorerna. Således ger inte lön, större trygghet eller förbättrade arbetsförhållanden incitament till ökade prestationer.⁶⁹

Kritiken mot teorin har främst varit av två typer. För det första kritiserar det metodologiska tillvägagångssättet vid intervjuerna. Studier med en annan metodologisk infallsvinkel har inte kunna styrka Herzbergs iakttagelser.⁷⁰ För det andra har antagandet om att lön inte är en motivationsfaktor kritiserats. Vissa hävdar att lön både är en motivationsfaktor och en hygienfaktor.⁷¹

När man beskriver de drivkrafter som ligger bakom motiven till att individer presterar, kan lön ha ett symboliskt värde. En ekonomisk belöning kan likväl vara ett erkännande på att individen har gjort ett bra jobb.⁷²

3.6 Förväntansteorin

Teorin antar att hög prestation kan uppnås om en person ser möjligheten att uppnå något som hon starkt önskat sig. Teorin fastslår att motivationen är stor om deras ansträngningar kommer att utmynna i belöningar som är värda besväret.⁷³

För en vidare diskussion om förväntansteori är det nödvändigt att definiera tre relevanta begrepp. *Valens* innebär styrkan i en individs önskan om eller värdering av ett visst mål eller resultat. *Förväntan* innebär att individen måste tro att det finns ett samband mellan den insats som hon gör och att hon når det resultat som leder till belöning. *Instrumentalitet* går ut på att individen verkligen också får belöningen om hon uppnår resultatet.⁷⁴

Således bygger förväntansteori på en enkel motivationsformel, att valens, förväntan och instrumentalitet står i ett multiplikativt förhållande till varandra. Om förväntan eller valensen för ett resultat är lika med noll blir även produkten (motivationen) noll. Om en individ inte ser att hon har en möjlighet att nå upp till ett visst mål, kommer hon således inte heller att motiveras till att ens försöka.⁷⁵

Belöningar skall utgå för individuella prestationer och beteende som leder till måluppfyllelse för företaget. Resultaten måste vara mätbara samtidigt som de måste spegla organisationens mål och verkligen förstås av individerna.⁷⁶

Kritiken mot förväntansteorin har varit att den anses vara både för komplicerad att använda i verkligheten, samtidigt som den ger en alldeles idealiserad bild av

⁶⁹ Ibid

⁷⁰ Luthans, 1995.

⁷¹ Jacobsen & Thorsvik, 2002

⁷² Ibid

⁷³ Vroom, 1964.

⁷⁴ Jacobsen & Thorsvik, 2002.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Ibid.

mänskligheten.⁷⁷ Trots kritiken ger ett flertal undersökningar stöd åt teorin, att en individ blir motiverad av att arbeta hårt om hon har en subjektiv förväntan om att arbetsinsatsen kommer att leda till en önskad belöning⁷⁸.

Kaplan & Atkinsson använder sig av denna teori när de argumenterar för hur ett belöningssystem bör utformas. När individer som arbetar på ett sådant sätt som är måluppfyllande för organisationen så skall dessa belönas.⁷⁹

3.7 Drivkrafter⁸⁰

Svensson och Wilhelmsson hävdar att belöningssystemet ofta formuleras allt för enkelt och hävdar därför istället att det är av yttersta vikt att lägga både inre, psykologiska, och yttre strukturella aspekter på vad det är som faktiskt motiverar människor till att prestera.

Enligt Svensson och Wilhelmsson finns det fem olika typer av drivkrafter. Tvång, materiella, sociala, införlivade samt inneboende drivkrafter.

Tvång är ett negativt incitament som innebär hot om sanktioner. Det finns flera orsaker till att tvång inte är ett effektivt sätt för att motivera medarbetare till att prestera. För det första så framkallas motstånd som ofta leder till att andra incitament undermineras. Vidare så fungerar tvånget inte då de gäller att få medarbetare till att utföra uppgifter som kräver initiativ, intresse eller ansvar. Snarare leder tvånget till en yttre underkastelse som leder till att medarbetare så fort tillfälle ges försöker kringgå det som ålagts dem. Slutsatsen är att tvång inte är ett effektivt sätt att motivera sina medarbetare att prestera.

Materiella drivkrafter definieras som konsumtion av varor och tjänster. Lön efter prestation är ett typexempel. Om en drivkraft skall definieras som materiell är beroende av två variabler. Den subjektiva bedömningen hos individen samt i vilken position eller sektor som individen befinner sig i. De materiella drivkrafterna är relativt sett viktigast i näringslivet och då främst i positioner på låg- och mellan nivå. Anledningen till detta är att lön och pengar värderas olika beroende av dels vilken social bakgrund individen har men också hur mycket individen tjänar idag. Sambandet är att ju mer pengar en individ tjänar ju fler icke materiella incitament kommer fram. En redan högvärlönad person ser snarare en löneökning som ett symboliskt värde, ett tecken på status och således en social drivkraft.

Sociala drivkrafter är främst involvering och identifikation. Individen utför handlingar som gruppen önskar för att på så sätt erhålla positiva reaktioner. Grupptricket är starkt och vad handlingen går ut på spelar egentligen ingen roll så länge som gruppen anser det vara bra. Identifikation kan innebära dyrkan av chefen. Medarbetare identifierar sig således med chefen. Löneskillnader, valet av tjänstebil och andra materiella belöningar har en social drivkraft bakom sig. Vare sig belöningarna är materiella eller symboliska är

⁷⁷ Ibid .

⁷⁸ Ibid

⁷⁹ Kaplan & Atkinsson, 1998

⁸⁰ Svensson och Wilhelmsson, 1988.

den avgörande drivkraften tillfredställelsen över erkännandet. Månadens arbetare på en arbetsplats har flera syften. Dels utgör publiciteten en social belöning till vinnarna men kan också fungera som en motivationsfaktor för övriga. Om de sociala drivkrafterna inte går ihop med de införlivade finns det en risk för målförskjutning. Att alla människor har ett behov av att få erkännande är teoretiker överens om.

Införlivade drivkrafter baserar sig på värden, ideal och normer som införlivats av personligheten. Moral har en stark prägel på individen och är ofta förknippade med negativa incitament. Drivkrafter kring engagemang, idéer och värden kallas ideologiska incitament. Moraliska drivkrafter kan anta formen av arbetsdisciplin. Vi styrs av normer och värderingar. Det är ingen tillfällighet att olika individer med samma befattning beter sig på likartat sätt. Vi lär oss tidigt hur vi skall bete oss. Det förväntade beteendet tas för givet.

Personer som motiveras av den *inneboende drivkraften* är de som anser att utförande av själva handlingen är belönande i sig. Vidare så hänger detta ihop med individens vilja till självförverkligande. Här kan det finnas risk för att monetära belöningar snarare minskar än ökar individens motivation. Möjligheten till att applicera inneboende drivkrafter på individer är beroende på vilken typ av arbete hon besitter. När överblickbarhet, en meningsfull helhet, intressanta arbetsuppgifter med mera är ett faktum så är möjligheten störst att de inneboende drivkrafterna kommer till användning.

3.8 Problem med belöningsystem

Ett effektivt belöningsystem skall enligt Hopwood vara påverkbart för de inblandade, vilket innebär att de inblandade skall ha möjlighet att bidra till ett utfall.⁸¹ Detta glöms ofta bort vid utformningen av belöningsystemen, vilket leder till att systemen har lågt ställda krav på påverkbarhet och istället belönar insatser som påverkar resultatet indirekt.⁸²

Enligt Kohn leder belöningar till att de anställda genom ett visst beteende bidrar till att företagets mål uppfylls. Han anser dock att risken med detta är att de anställda kan känna sig manipulerade av ledningen, vilket innebär att de känner sig kontrollerade istället för motiverade.⁸³

Ett problem enligt Arvidsson har varit att belöningsystemen ofta gjort att de som har rätt till belöning handlat kortsiktigt för att uppnå maximal belöning. Den långsiktiga utvecklingen för företaget har på detta sätt blivit lidande. För att motverka detta är många belöningsystem idag en kombination av långsiktiga och kortsiktiga incitament.⁸⁴

⁸¹ Hopwood, 1973.

⁸² Östman, 2000.

⁸³ Kohn, 1993.

⁸⁴ Arvidsson, 2004.

Man kan anta att anställda kommer att bete sig någorlunda rationellt inför det belöningsystem som de ställs inför⁸⁵. Undersökningar visar att försök att manipulera systemet alltid görs. Det kan innebära att en chef för att uppnå ett uppställt krav inte tar ett visst investeringsbeslut, flyttar en kostnad framåt i tiden eller skjuter över kostnaden på någon annan.⁸⁶

Ett individuellt belöningsystem kan försämra samarbetet i en grupp. Detta inträffar då individerna arbetar för sin egen vinning och inte tänker på gruppens resultat. Följden blir att kvaliteten i arbetet blir sämre eftersom samarbete krävs för att produkten eller tjänsten skall hålla hög kvalitet. Genom att företagen låter individerna tävla om belöningar och jämföra sig med varandra förstörs samarbetet i en organisation. Individerna ser sina kollegor som motståndare istället för medarbetare när belöningen är begränsad.⁸⁷

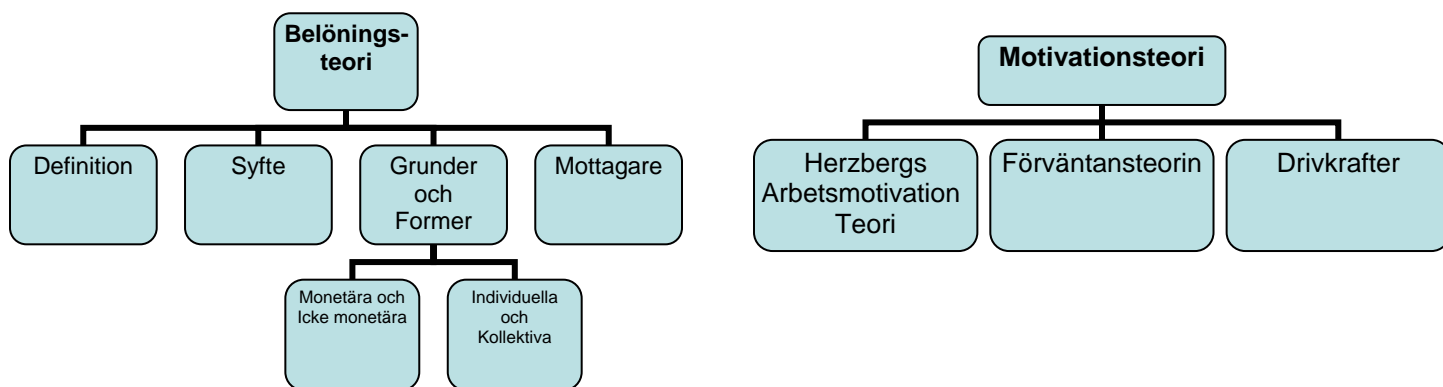
⁸⁵ Emmanuel, 1990.

⁸⁶ Hoopwood, 1974.

⁸⁷ Kohn, 1993.

3.9 Teoretisk analysmodell

Nedan operationaliserar vi våra två huvudteorier, belönings teori och motivationsteori, och genom att arbeta efter modellen och koppla ihop teorin med den metodologiska analysmodellen kan vi besvara frågan på ett tillfredsställande sätt.



Belönings teorin: Bryter vi ner till fyra olika beståndsdelar som alla var för sig kommer att testas mot vår empiri och därigenom mynna ut i en analys.

Definition: Med avsnittet definition av belönings system vill vi belysa de definitionsskillnader som existerar mellan anställda och chefers syn på belönings system. Vi anser att det bör råda en viss samstämmighet mellan chefers och anställdas definitioner för att belönings systemet skall fungera tillfredsställande.

Syfte: Att syftet med belönings systemet skall ses på samma sätt av anställda som chefer är ett lika grundläggande krav som ovan. Vi vill belysa om det finns skillnader mellan parterna samt vad för problematik detta för med sig på de anställdas motivation.

Grunder och Former: Med detta avsnitt vill vi främst beskriva de former av belöningar som ledningar använder sig av för att motivera de anställda att arbeta mot de uppsatta målen. Dessutom vill vi belysa fördelar och nackdelar som dessa för med sig generellt och mera specifikt på vilket sätt de påverkar medarbetarnas motivation.

Mottagare: Under denna rubrik vill vi testa om alla medarbetare verkligen får ta del av belönings systemet som ju enligt teorin är en förutsättning för att det skall fungera tillfredsställande. Vidare vill vi belysa hur medarbetarna och cheferna ser på de belöningar som de faktiskt får.

Motivationsteorin: Vi bryter på samma sätt som belönings teorin ner till tre huvudteorier som alla var för sig kommer att testas mot vår empiri genom en analys.

Herzbergs arbetsmotivationsteori: Med denna teori vill vi undersöka om medarbetarna och cheferna ser pengar endast som en hygienfaktor eller om det faktiskt är så att pengar kan fungera som motivation för medarbetarna. Ju större skillnad det är mellan chefers och medarbetares syn på pengar som en motivationsfaktor desto intressantare blir analysen.

Förväntansteorin: Med förväntansteorin vill vi undersöka om medarbetarna verkligen motiveras av det nuvarande belönings systemet. Dessutom vill vi redogöra för vad för typer av belöningar som de förväntar sig då de exempelvis uppfyller ett mål. Infrias verkligen förväntningen och vad händer i de fall då den inte gör det?

Drivkrafter: Med denna teori vill vi undersöka om chefers och medarbetares drivkrafter skiljer sig åt. Vi ämnar vidare att med hjälp av teorin förklara varför det föreligger meningsskildheter inom företaget. Vår avsikt är slutligen att beskriva de drivkrafter som ligger bakom medarbetarnas och chefernas syn på belöningar och belönings systemet.

Figur 4: Egenutvecklad teoretisk analysmodell

4. Empiri och Analys

I detta kapitel redovisas undersökningens resultat och analys av detta. Empirin består av primärdata i form av resultatet från intervjuerna med fyra anställda och två chefer på två olika resultatenheter inom samma tjänsteföretag i Göteborg. Empirin kommer vidare att testas mot vår teoretiska referensram och mynna ut i en analys.

På grund av ämnets känslighet har vi i överenskommelse med fallföretaget valt att varken redovisa företagets namn eller identiteterna på respondenterna.

4.1 Fallföretagets belöningsystem

Fallföretagets belöningsystem bestod fram till och med förra året (2004) av ett vinstandelssystem, som var baserat på hela koncernens resultat. Detta system var inte anpassat efter individen och varje anställd hade väldigt liten möjlighet att påverka utfallet. Det nuvarande belöningsystemet gör det möjligt för individen att påverka huruvida man skall få bonus eller ej på ett annat sätt och består av följande delar:

- Två individuella mål (varierar beroende på vilken tjänst man har).
- Två kollektiva mål som gäller för hela kontoret.
- Vinstandelssystem som gäller koncernens resultat.
- En pott med pengar som fördelas subjektivt av chefen.
- Icke-monetära belöningar t ex uppmuntran, föredrag, en ledig dag eller en blomma.

4.2 Definition av belöningsystem

Medarbetarnas första tanke beträffande belöning är lön och annan monetär ersättning. I andra hand anses uppskattning från chefer och medarbetare, blommor, ledighet och andra små saker i vardagen vara definitioner på vad ett belöningsystem innefattar. Chefernas syn på belöningsystem överrensstämmer inte alls med de anställdas eftersom cheferna anser att belöning i första hand är icke-monetär som exempelvis, förtroende, frihet och flexibilitet på arbetsplatsen. Vidare anses uppskattning och att bli sedd som en viktig del av belöningsystemet. Monetära belöningar anses även det spela en viktig roll i belöningsystemet men inte i samma utsträckning som de icke-monetära belöningarna. För chefernas definition på belöningsystem hittar vi stöd hos Svensson och Wilhelmsson som anser att ett belöningsystem är ett medel som, förutsatt att det är rätt utformat, kan användas för att skapa kongruens mellan företagets mål och de anställdas handlingar⁸⁸. Cheferna anser att belöning i form utav uppskattning med mera fungerar som motivation för att de anställda skall arbeta mot de uppsatta målen.

⁸⁸ Svensson & Wilhelmsson, 1989.

Medarbetarnas syn på vad belöningsystem innefattar stämmer bra överens med Lundströms definition att belöningar är allt som erhålls i direkt anslutning till något som tänkts, sagts eller gjorts om det har värde som intressant, spännande, engagerande, roligt, trevligt, behagligt, angenämt, tillfredsställande, vänligt, eftersträvande, bra, lustfyllt eller positivt på något sätt⁸⁹. Just att belöningen erhålls i direkt anslutning gör att den uppfattas positiv genom att man får direkt feedback. Den mest påtagliga skillnaden mellan medarbetarnas och chefernas definition av belöningsystem är att medarbetarna i första hand tänker på pengar medan cheferna tänker på mer informella och icke-monetära belöningar. Denna skillnad tror vi har sin grund i att cheferna redan tjänar såpass bra att de själva uppskattar annat än pengar. De tänker sig därför inte till fullo in i de anställdas situation utan ser mer till sin egen. Åsikterna på fallföretaget stämmer väl överens med Svensson och Wilhelmssons resonemang beträffande drivkrafter. Författarna anser att materiella drivkrafter blir viktigare för individer som inte redan har en bra lön medan personer med bättre lönevillkor istället motiveras av annat som exempelvis status och mer ansvar.⁹⁰

4.3 Syftet med belöningsystem

De flesta av medarbetarna anser att syftet med belöningsystem är att företaget vill motivera personalen att arbeta mot uppsatta mål samt att personalen skall vara tillfredsställda. Vidare så skall personalen arbeta mer effektivt och "springa snabbare". I enlighet med Svensson och Wilhelmsson anser de anställda att syftet förutom att motivera även är att skapa engagemang, öka effektiviteten och uppmuntra till prestation och kompetens.⁹¹ Samtidigt är personalen medveten om att företagets övergripande syfte är att tjäna mer pengar. Personalen tycker att det nuvarande belöningsystemet fungerar bra och att man med hjälp av det "drar åt samma håll".

Anthony och Govindarajan's teori att syftet med belöningsystem just är att alla skall dra åt samma håll är applicerbar⁹². Personalen poängterar vikten av chefs roll som pådrivare. De anser inte att nuvarande belöningsystem skulle vara lika motiverande med en mindre drivande chef.

Cheferna anser att syftet med belöningsystem är att känna ett ökat engagemang och känna att man bidrar till något samtidigt som man arbetar mot uppsatta mål. Här ser vi en koppling till Kaplan och Atkinsson eftersom de hävdar att syftet med belöningsystem är att motivera medarbetarna till att arbeta mot uppsatta mål⁹³. Samtidigt framhåller de vikten av att företaget delar med sig av vinsten till de anställda. En av cheferna hävdar att det huvudsakliga syftet med belöningsystem är att försäljningen skall öka. Vidare anser chefen att de som tycker det är roligt att sälja motiveras av belöningsystemet, medan minoriteten, som inte gör det, anser att det är allt för prestationsinriktat. Här ser vi en risk

⁸⁹ Lundström, 1994.

⁹⁰ Svensson & Wilhelmsson, 1988.

⁹¹ Ibid

⁹² Anthony & Govindarajan, 2001.

⁹³ Kaplan & Atkinsson, 1998.

eftersom det nuvarande belöningsystemet är så säljinriktat så kan det omöjligen passa alla individer. Detta kan medföra att de som inte motiveras av att sälja inte heller bidrar till att företaget arbetar mot de uppsatta målen. Samtidigt är vi väl medvetna om att det är mycket svårare att bygga upp ett belöningsystem som är baserat på icke kvantitativa och svårdefinierade mål för exempelvis administrativa arbetsuppgifter.

En av cheferna anser att medarbetarna kanske inte riktigt förstår syftet med belöningsystemet. På frågan om de anställda förstår syftet med belöningsystemet svarade chefen:

"Det är lätt att svara ja, men förmodligen är svaret nej."

Chefens syn på hur de anställda uppfattar syftet med belöningsystemet samt vad de anställda uppger stämmer inte överens. Antingen beror detta på att chefen underskattar de anställdas förmåga att ta till sig systemet eller att de endast tror sig förstå det huvudsakliga syftet med belöningsystemet. Vi anser att de anställda i det stora hela har en god förståelse beträffande syftet med belöningsystemet och att chefen förmodligen underskattar medarbetarna. Detta kan ha sin grund i att företaget tidigare haft belöningsystem som inneburit låg påverkbarhet och hög komplexitet.

4.4 Grunder och former för belöningsystem

Anthony & Govindarajan hävdar att det är av yttersta vikt att företagsledningen kommunicerar ut belöningsystemet på ett tydligt sätt. Vidare anser de att det är de handlingar som belönas som också kommer att utföras.⁹⁴ Fallföretaget kommunicerar kriterierna för att uppnå belöning genom utvecklingssamtal, via intranätet och genom informationsmöten. De anställda anser att kommunikationen har varit väldigt god och att det är upp till var och en hur mycket man vill ta till sig av informationen. Såväl anställda som chefer anser att de blir delgivna kriterierna för vad som skall ligga till grund för belöningen alldeles för sent. Denna information kom från företagsledningen i april och gäller för kalenderåret. Fyra månader av året kan inte personalen påverka sin belöning eftersom de under denna tid inte kände till vad som låg till grund för belöningen. Detta talar emot Antony & Govindarajan, som hävdar att belöningsystemet skall kommuniceras väldigt tydligt för att få önskad effekt. När man precis bytt belöningsystem till ett mera individbaserat med högre möjlighet till påverkan tycker vi att det är dåligt att man inte lyckas förmedla det i god tid så att personalen känner sig motiverad under hela året. Den morot som ett belöningsystem skall fungera som riskerar att utebli och förvandlas till irritation om målen är för högt uppsatta och man dessutom förlorar fyra månader. Samtliga respondenter såväl chefer som medarbetare anser att detta är förkastligt.

⁹⁴ Anthony & Govindarajan, 2001.

4.4.1 Monetära och icke-monetära belöningar

Belöningar kan bestå av såväl monetära som icke-monetära belöningar. Med monetära belöningar menas finansiella belöningar som exempelvis bonuslön, vinstandelar och optioner. Detta är de formella belöningarna som är kopplade till ett mått⁹⁵. Fallföretaget använder sig av finansiella belöningar i form av vinstandelar för hela företaget samt andra mer lokalt förankrade belöningar. Icke-monetära belöningar förekommer enligt medarbetarna i ganska stor utsträckning och kan exempelvis bestå av en ledig dag, långlunch, uppskattning och blommor. De finansiella belöningarnas storlek regleras i ett avtal mellan chefen och den anställda som undertecknas i samband med utvecklingssamtalet.

De icke-monetära belöningarna är informella, vilket innebär att det är chefens subjektiva bedömning som ligger till grund för eventuell belöning. Enligt cheferna är kraven för att få dessa belöningar väldigt höga och oftast säljbaserade. Personligt riktad resultatinformation skickas dagligen ut via mail och där nämns alltid några namn som har sålt bra eller gjort något annat bra för företaget. I enlighet med Lundström tycker såväl personal som chefer att denna form av resultatinformation stimulerar till ett mer målinriktat arbete⁹⁶. Undantag finns eftersom vissa anställda, som inte säljer så bra, tycker att denna information är stressande och kan leda till ett sämre självförtroende. En enkel åtgärd för att motverka att medarbetare känner sig stressade är att trappa ner på denna resultatinformation eller att man behovsanpassar denna information. Det gäller således att hitta en gyllene mellanväg, där informationen är tydlig och kontinuerlig, men inte överdriven.

4.4.2 Individuell- och kollektiva belöningar

Företagets belöningsystem är uppdelat på att fyra olika mål skall uppnås. Två av dessa mäts på individnivå två på kontorsnivå. Ingen av dessa mål påverkas av yttre faktorer. Personalen får dessutom ta del av koncernens vinst om denna blir tillräckligt stor.

Kollektiva belöningar baseras på att en grupp av två eller flera personer kämpar mot gemensamma mål. Fördelen med kollektiva belöningar är enligt Arvidsson att lojaliteten och ansvarskännande tenderar att bli starkare. Nackdelen är att det kan förekomma så kallade free-riders, som innebär att en person kan underprestera och ändå få full belöning om gruppen presterar ett bra resultat.⁹⁷ Majoriteten av de anställda anser att en mix med 50 % kollektiv och 50 % individuell belöning är lagom. Fördelen med kollektiv belöning är enligt dem att vi-känslan stärks och att man tar sitt ansvar i gruppen. Vidare innebär det att man kan lita på teamet om man har en dålig vecka och att även de som inte bara säljer utan gör annat viktigt premieras. Personalen håller med Arvidsson om det positiva

⁹⁵ Arvidsson, 2004.

⁹⁶ Lundström, 1994.

⁹⁷ Arvidsson, 2004.

som kollektiva belöningar medför men ser inga problem eller risker med så kallade free-riders på arbetsplatsen.

"Det gäller att sälja trots att man inte tror på produkten annars riskerar man att bli omplacerad."

Genom att denna syn finns på arbetsplatsen håller vi med personalen om att risken för att free-riders skall förekomma är mycket liten. Uppföljningen av försäljningen på varje individ gör att de som period efter period säljer dåligt omplaceras. I motsats så anser vi att det finns en risk att när man säljer produkter som man inte tror på så kan det leda till att kunden blir lidande. Med detta menar vi att det föreligger en risk att personalen fokuserar mer på sina kvantitativa mål och på så sätt minskar kvalitén, vilket i förlängningen kan leda till minskad kundnytta.

Cheferna poängterar vikten av att man kan påverka det som ligger till grund för belöningen. Detta har innan varit ett problem då yttre faktorer som exempelvis konjunkturen och ränteläge påverkat belöningen. Chefernas belöning påverkas fortfarande av detta och har således inte samma upplägg.

Individuella belöningar baseras på den enskilda medarbetarens prestation. De används ofta framgångsrikt inom försäljningsyrket för att uppnå kortsiktiga säljmål⁹⁸. Ingen av intervjupersonerna, varken chefer eller anställda, vill ha enbart individuella belöningar eftersom de individuella prestationerna ofta är direkt beroende av andra medarbetare. Dock är de individuella prestationerna lättare att mäta och följa upp vilket också nämns av cheferna. Vidare så anser cheferna att påverkbarheten är mycket högre samt att medarbetarna jobbar mer för sig själv. Endast individuella belöningar hade enligt cheferna lett till en osund konkurrens mellan de anställda. Detta stärks av Jacobsen och Thorsvik som anser att en mix mellan kollektiva och individuella belöningar är att föredra⁹⁹.

Trots ovanstående resonemang ansåg en minoritet av de anställda att en större del av belöningsystemet bör vara av individuell art. Eftersom målen som ligger till grund för belöning är kvantitativa antar vi att det är de individer som säljer bra som också vill att den individuella delen av belöningen skall vara större. Majoritetens åsikter om att en mix av kollektiva och individuella belöningar stämmer bra överens med såväl teorin som våra egna åsikter.

⁹⁸ Arvidsson, 2004.

⁹⁹ Jacobsen & Thorsvik, 1997.

4.5 Mottagare av belöningssystem

Eftersom ett företags resultat påverkas av fler variabler än företagsledningens agerande är det naturligt att belöningssystemet utformas så att de innefattas av alla individer som påverkar företagets resultat.¹⁰⁰ I fallföretaget så stämmer ovanstående resonemang genom att kollektiva och individuella belöningar förekommer. En chef nämnde vikten av att övriga avdelningar som inte arbetar med försäljning också måste få del av belöningen trots att de inte direkt går att mäta deras prestationer. En minoritet av medarbetarna har likartad syn på fenomenet då det hävdas att det inte bara är försäljning som är viktigt.

Majoriteten av medarbetarna anser att det föreligger en risk att belöningssystemets koppling till försäljning inbjuder till ett kortsiktigt beteende. Fallföretaget har idag en hel del tävlingsmoment där det gäller att uppnå givna säljmål för att få belöning. En del av personalen anser att dessa tävlingar är alltför frekventa och tenderar därför till att kundnyttan kommer i andra hand. En respondent uttryckte sig:

"Man skall ju ändå se kunden i ögonen nästa år."

De anställda menar med detta att man inte kan sälja till varje pris. Kaplan och Atkinsson belyser liknande problem då de hävdar att belöningssystemet inte bara skall fokusera på resultat på kort sikt utan även kvalitet och det värdeskapande som företagsledningen bidrar till genom att belöna ett långsiktigt tänkande. Om vi antar att detta påstående även är applicerbart på medarbetare så stämmer inte fallföretagets alltför säljorienterade beteende överens med teorin. Cheferna hävdar dock att personalen är såpass "drillade" att de har förmåga att se helheten och således inte bete sig kortsiktigt. Vidare hävdar de att det är viktigt att inte parametrarna går i fel riktning, det vill säga att man bör belöna de prestationer som dels leder till kundnytta men också till att företaget tjänar pengar. Vi anser att det är en stor risk att fokusera för mycket på försäljning och tror att detta kan leda till kundmissnöje, eftersom att alla inte har förmågan att avgöra vad som är bäst för kunden. Det gäller att vårda kunderna så att de inte byter till någon konkurrent och detta kan inte göras om belöningen endast är kopplad till försäljning. Kunden kommer här förmodligen bli lidande av att personalen vill ha belöning.

Eftersom företagets belöningssystem tidigare varit beroende av koncernens resultat har påverkbarheten varit väldigt liten för de anställda. En anställd uttryckte sig:

"Det har ungefär varit som att dra en lott om man skall få bonus eller inte."

Det nuvarande systemet har som tidigare nämnts en mycket högre grad av påverkbarhet, anser såväl anställda som chefer. Enligt teorin skall ett väl fungerande belöningssystem omfattas av alla i organisation, alla skall förstå hur det fungerar och alla skall kunna relatera sin egen insats till det.¹⁰¹ Fallföretagets medarbetare omfattas alla av belöningssystemet och har förståelse hur det fungerar helt i enlighet med teorin. Cheferna

¹⁰⁰ Thomphson & Strickland, 1992.

¹⁰¹ Arvidsson, 2004.

omfattas dock ej av samma belöningsystem, vilket talar mot teorin. För att de skall motivera de anställda till att arbeta mot de uppsatta målen, som genererar belöning, anses det viktigt att även de omfattas av samma belöningsystem.¹⁰² Ett av kriterierna för chefernas bonus är hur nöjda de anställda är med dem som chefer. Genom att motivera de anställda och se till att de når upp till sina mål kommer enligt oss de anställda att känna sig nöjda och därmed ge chefen höga betyg och därmed hög bonus. Trots att man inte omfattas av samma system bör det här finnas en god möjlighet till ett väl fungerande belöningsystem.

4.6 Motivation

Enligt Svensson & Wilhelmsson har den som känner stor tillfredställelse i sitt arbete arbetsmotivation och blir motiverad till att göra ett ännu bättre jobb.¹⁰³ Samtliga medarbetare i vår undersökning är tillfreds med sina arbetsuppgifter och känner att trivseln och stämningen på arbetsplatsen är hög. Enligt Arvidsson så fungerar ett bra belöningsystem som en förstärkning till motivationen men försämrar motivationen vid ett dåligt utformat belöningsystem.¹⁰⁴ De anställda anser att det nuvarande belöningsystemet är bra men vissa mål är enligt en del nästintill ouppnåeliga. En anställd uttryckte sig:

"För höga uppsatta mål känns meningslösa, det blir liksom motsatt effekt."

Detta är enligt Arvidsson ett tydligt tecken på ett bristande belöningsystem. Även Katz och Kahn håller med då de hävdar att de uppsatta målen för att nå belöning måste vara lagom svåra att uppnå, för att de skall fungera motiverande.¹⁰⁵ Samtliga respondenter anser att målen för att uppnå belöning är väldigt höga. Endast en anställd anser att de är för höga medan de andra anser att de fungerar motiverande för att "springa lite snabbare". Vi tolkar detta som att målen har en lämplig svårighetsgrad för att fungera motiverande på medarbetarna.

För att belöningsystemet skall vara motiverande bör belöningarna som delas ut vara av värde för mottagaren. Olika individer uppfattar belöningar olika och detta motiverar till att ha ett individuellt anpassat belöningsystem.¹⁰⁶ Alla anställda anser att de icke-monetära belöningarna är viktiga samt att de kommer i direkt anslutning till prestationen. De icke-monetära belöningarna utgörs av det lilla extra, som ofta motiverar de anställda att prestera bättre. Vi anser även att dessa belöningar utgör en väsentlig del och är mycket mer frekventa än de monetära belöningarna, som oftast bara utfärdas en gång per år.

En ytterligare icke-monetär belöning som nyttjas av cheferna är när en medarbetares namn uppmärksammas inför andra medarbetare. Detta fungerar för vissa av de anställda som motivation för att försöka uppnå samma resultat och därmed belöning. För andra kan

¹⁰² Ibid

¹⁰³ Svensson & Wilhelmsson, 1988.

¹⁰⁴ Arvidsson, 2004.

¹⁰⁵ Katz & Kahn, 1978.

¹⁰⁶ Ibid.

det dock innebära en motsatt effekt eftersom de får prestationsångest. Här ser vi vikten av att ha ett belöningsystem som är individanpassat helt enligt vad Katz och Kahn påstår¹⁰⁷.

Samtliga anställda anser att dagens belöningar är av värde för dem. Det handlar således dels om att få en ekonomisk ersättning, som uppfattas som det mest motiverande av majoriteten av medarbetarna, och uppskattning och tillfredsställande arbetsuppgifter av en minoritet. Cheferna anser att det är mest motiverande att man får synas och uppmärksammas och alltså inte antal kronor i fickorna. Här ser vi skillnader i drivkrafter mellan chefer och anställda vilka vi kommer att belysa senare i analysen.

4.6.1 Herzbergs arbetsmotivationsteori

De anställda anser i enlighet med Herzberg att de är av yttersta vikt att allt grundläggande på arbetsplatsen måste vara uppfyllt innan de kan motiveras till att göra ett bra arbete.¹⁰⁸ En anställd uttrycker sig:

"Allt annat måste fungera innan man kan gå ut och sälja."

Som exempel på sådana faktorer nämns att administrationen och inköp skall fungera tillfredsställande. Samtidigt menar de att chefens kompetens och vägledning är viktiga faktorer för att trivas på arbetsplatsen. Således radar de anställda upp hygienfaktorer som enligt Herzberg måste vara uppfyllda för att inte vantrivsel skall råda.

Beträffande lön som en hygienfaktor så stämmer det inte riktigt överens med vad de anställda hävdar. De påstår att lönen visst motiverar dem till att arbeta något hårdare för att uppnå de uppsatta målen. Detta har också varit kritiken mot Herzbergs teori då antagandet om att lön inte är en motivationsfaktor har kritiserats. Vissa hävdar att lön både är en motivationsfaktor och en hygienfaktor.¹⁰⁹

När hygienfaktorerna är uppfyllda känner de anställda att de kan motiveras av utmanande arbetsuppgifter och att frihet under ansvar råder. Uppskattning och känslan av att få synas och känna delaktighet är viktiga motivationsfaktorer enligt dem. Detta stämmer bra överens med Herzbergs teori. Chefernas syn på vad som motiverar de anställda överensstämmer till viss del med de anställdas syn. Den mest påtagliga skillnaden står att finna i lönen som enligt cheferna inte motiverar de anställda att prestera mera. De hävdar snarare att arbetsuppgifterna, beröm och erkännande samt uppskattning är de viktigaste faktorerna. Detta motiveras av att lönen eller bonusen endast förändras stegvis en gång per år och kan således inte motivera de anställda genomgående under året. Istället är de ovan nämnda faktorerna viktiga för att öka motivationen under årets gång. För chefernas åsikter finner vi stöd i Kohns teori, som hävdar att det inte finns något som tyder på att mer pengar motiverar människor för att utföra ett bättre arbete¹¹⁰. Eftersom

¹⁰⁷ Ibid.

¹⁰⁸ Herzberg, 1966.

¹⁰⁹ Jacobsen & Thorsvik, 2002.

¹¹⁰ Kohn, 1993.

de anställdas syn på pengar som belöning inte överrensstämmer med chefernas syn kan detta leda till komplikationer. En av de mest grundläggande faktorer för att ett belöningssystem skall fungera, är att belöningen som delas ut skall vara önskad av mottagaren. Om de anställda säger att de motiveras av att få en högre lön och bonus så torde det vara av yttersta vikt att cheferna delar ut dessa former av belöningar i större utsträckning än andra icke-motiverande belöningar. En anställd hävdar:

”Visst är det kul att få blommor då man utfört ett bra arbete fast jag hade ju inte klagat om jag hade fått lite mera pengar istället.”

Här kan vi se att det finns en vilja att ha en mer prestationsbaserad lön hos de anställda samt att detta förmodligen skulle verka mer motiverande än att få en bukett blommor på fredagen. Vi frågar oss dock om det verkligen skulle vara mera motiverande att få en mindre summa mer pengar i plånboken, som en bukett rosor kostar, eller om det då snarare är mer motiverande med små gester. Att det skulle vara mer motiverande att få en anseelig summa pengar än en långlunch eller en bukett blommor råder det enligt oss inga tvivel om. Att pengar kan fungera som en motivationsfaktor hävdar även Herzberg men endast så länge som den förväntade ökningen infrias. Men den dagen då löneökningarna slutar öka i förväntad lönetakt kommer den förväntade motivationsfaktorn vara borta. Då har individen i själva verket aldrig varit motiverad av arbetet utan snarare av belöningen i sig.¹¹¹ Detta kommer vi att belysa ytterligare nedan då vi behandlar förväntansteorin.

Samtidigt måste man vara realistisk i sitt tankesätt. Med detta menar vi att eftersom det inte alltid är så lätt att mäta och bedöma hur en anställds enskilda handling påverkar företagets resultat så kan det vara svårt att ge en monetär belöning i direkt anslutning till prestationen. Just att utfärda belöningar i direkt anslutning till prestationen är enligt Arvidsson grundläggande för att belöningen skall fungera motiverade. Eftersom det både är billigare och enklare för chefen att belöna icke-monetärt genom små och genomtänkta gester, kan vi rimligen anta att ledningen valt detta tillvägagångssätt på grund av detta.

¹¹¹ Jacobsen & Thorsvik, 2002

4.7 Förväntansteorin

Vroom anser att hög prestation kan uppnås om en person ser möjligheten att uppnå något som hon starkt önskat sig. Hans teori innebär således att motivationen hos individen är stor om hennes ansträngningar kommer att mynna ut i belöningar som är värda besväret.¹¹²

Medarbetarna anser att de arbetar något hårdare mot högt uppsatta mål, då dessa är uppnåeliga. Vidare ser medarbetarna en möjlighet att få belöning om de uppfyller målen. Valensen, som innebär styrkan i en individs önskan om eller värdering om ett visst mål eller resultat, är hög eftersom de vet att de kommer att få en god belöning om målen uppfylls. Ett enstaka mål som ligger till grund för belöning anses av medarbetarna ouppnåeligt och medför att de inte försöker. Detta stämmer väl överens med Jacobsen & Thorsviks antagande om att målen måste vara realistiska för att fungera motiverande¹¹³.

Förväntan innebär att individen måste tro att det finns ett samband mellan den insats som hon gör och det resultat som leder till belöning.¹¹⁴ Samtidigt måste instrumentaltitet, som innebär att individen verkligen får belöning om hon uppnår resultatet, föreligga för att individen skall känna sig motiverad.

I fallföretaget finns det en tydlig koppling mellan prestation och belöning i och med införandet av det nya belöningsystemet. Detta har lett till att medarbetarna förväntar sig att erhålla en bonus på slutet av året om de uppfyller målen. Det är även av vikt att medarbetarna verkligen får den belöning som de förväntar sig om de uppnår målen. Det finns en skillnad i de anställdas förväntan om att få belöning som beror på vilken typ av belöning som de avser. De prestationer som ligger till grund för de monetära belöningarna är lätta att mäta och således starkt kopplad till förväntansteorin.

De icke-monetära belöningarna, som ofta är informella och spontana, är enligt de anställda svårare att mäta eftersom chefens subjektiva bedömningar ligger till grund för belöningarna. Vi menar att förväntansteorin är relevant, även beträffande de icke-monetära belöningarna eftersom vi inte kunnat finna något stöd, för att en individs förväntan av att få belöning måste vara av monetär art. Vi hävdar vidare att de icke-monetära belöningarna i lika stor utsträckning kan förväntas av de anställda vilket även innebär att de kan motivera då de verkligen infrias. Alla anställda hävdar att de vill ha uppskattning från chefen då de utför ett bra arbete. Ingen av de anställda säger direkt att de förväntar sig att bli belönade av cheferna i icke-monetär form men samtidigt hävdar de att de skulle bli besvikna om deras prestationer inte uppmärksammades. Här kan vi förmodligen anta att de anställda förväntar sig belöningar om de utför ett bra arbete. Samtidigt hävdar vi i enlighet med teorin att om dessa belöningar inte utfärdas så kommer motivationen hos de anställda minska.

¹¹² Vroom, 1964.

¹¹³ Jacobsen & Thorsvik, 2002.

¹¹⁴ Vroom, 1964.

4.8 Drivkrafter

Svensson och Wilhelmsson tar upp fem grundläggande drivkrafter som motiverar individer till att arbeta. Det är tvång, materiella, sociala, införlivade och inneboende drivkrafter.

De anställda ger sken av starka materiella drivkrafter dels när de hävdar att lönen spelar en stor roll men också då de belyser vikten av att ha individuella belöningsystem. Bara det faktum att de anser att lön efter prestation bör tillämpas är enligt Svensson och Wilhelmsson ett typexempel på en materiell drivkraft. Vidare hävdar författarna att denna drivkraft är beroende av i vilken position och lönenivå medarbetarna befinner sig i. Ju lägre position och lönenivå desto större del är det materiella drivkrafter som ligger bakom motivationen.¹¹⁵ I vår undersökning kan vi utläsa en markant skillnad mellan medarbetares och chefers syn på materiella drivkrafter. Cheferna värderar frihet, flexibilitet och nya arbetsuppgifter högre än materiella ting som de anställda värderar högre.

Enligt medarbetarna är det viktigt med uppskattning och erkännande och detta förekommer ofta på arbetsplatsen. Det kan handla om att det mailas ut om någon gjort något exceptionellt eller att någons namn nämns i positiv mening under ett möte. Större delen av medarbetarna anser att detta är motiverande både för den som får belöningen i fråga men också för de övriga, att motiveras till att prestera bättre och i slutändan få likartad belöning. En av de anställda nämner att de ovan nämnda sociala belöningar kan få motsatt effekt då individer känner sig mindre värda då inte deras prestationer uppmärksammas. En allt för frekvent resultatinformation tenderar enligt oss att öka risken att delar av personalen drabbas av sämre självförtroende.

Sociala drivkrafter kan innebära att man ser upp till chefen och försöker uppnå det chefen vill.¹¹⁶ Detta förekommer enligt medarbetarna, som talar mycket varmt om chefernas sätt att leda. Det är speciellt en av cheferna som uppskattas oerhört mycket av medarbetarna främst på grund av dennes engagemang. Detta har förmodligen lett till att medarbetarna presterar bättre för att försöka nå upp till cheferns högt uppsatta förväntningar.

Det skiljer sig i synen på införlivande drivkrafter, framförallt moral, mellan chefer och anställda. Cheferna har höga tankar om personalens moral och tror inte att någon skulle göra en försäljning om det inte vore bra för kunden. En del av personalen ser däremot risker med att allt är så försäljningsfokuserat och hävdar att alla inte har förmågan att avgöra om det är bra eller dåligt för kunden med en viss affär. En anställd hävdar att hon skulle sälja allt hon blir tillsagd att sälja, medan en annan aldrig skulle sälja något hon inte tror på. Vi ser här en konflikt mellan moralen för individen och arbetsdisciplin hos densamma som Svensson och Wilhelmsson belyser.¹¹⁷ Samtidigt som den anställda vill göra ett gott arbete har hon subjektiva moraliska restriktioner som hon ständigt beaktar.

¹¹⁵ Svensson & Wilhelmsson, 1988

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Ibid.

Cheferna drivs av möjligheterna till nya tjänster, ökat ansvar, självförverkligande och frihet. Medarbetarna däremot, drivs av andra faktorer som exempelvis pengar och uppskattning. Medarbetarna trivs med sina arbetsuppgifter men saknar den överblickbarhet som cheferna har. Enligt teorin så nyttjas de inneboende drivkrafterna mest frekvent av människor i ledande positioner eftersom de har en meningsfull helhet och överblickbarhet över verksamheten.¹¹⁸ Fallföretagets chefer är inget undantag från teorin då de drivs av andra faktorer än medarbetarna.

4.9 Problem med belöningsystem

Enligt Hopwood ska individerna kunna påverka det som ligger till grund för belöning.¹¹⁹ Det förra belöningsystemet var ett typexempel på ett belöningsystem där personalen inte kunde påverka sin belöning. Detta eftersom yttre icke-påverkbara faktorer vägdes in då den årliga bonusen delades ut. Det nuvarande belöningsystemet är enligt de anställda och cheferna mera påverkbart, dock inte helt problemfritt. De anställda anser sig kunna påverka belöningen på så sätt att de kan kämpa mot de uppsatta målen. Däremot har de inte kunnat påverka de mål som satts upp. Därför känner många av medarbetarna att målen är höga och en hävdar t o m att de är ouppnåeliga. Cheferna försvarar sig med att det är ett nytt system som de precis har implementerat.

Både medarbetare och chefer anser att det är problematiskt att vissa kriterier för att uppnå belöning kom till deras kännedom först i april. Det innebär att de har arbetat över tre månader utan att veta vad som förväntas av dem och detta ligger till grund för den årliga bonusen. Detta medför att påverkbarheten nästan fyra månader har varit obefintlig vilket är ett vanligt problem enligt Hopwood¹²⁰.

Medarbetarna är medvetna om att cheferna har verktyg att kontrollera i princip allt de gör under en arbetsdag. Hälften av medarbetarna störs inte av detta, men de anser att en ytterligare kontroll hade medfört att motivationen minskat. Den andra hälften av respondenterna anser att kontrollen är väl hög idag. Säljstatistik skickas dagligen ut till alla anställda. Cheferna anser detta vara nödvändigt dels för att ge kontinuerlig feedback och genom detta motivera de anställda. Eftersom alla medarbetare får samma mail kan, som vi varit inne på tidigare, detta leda till två saker. Antingen kommer de anställda att motiveras till att prestera bättre alternativt kommer deras självförtroende att försämrats. Denna form av kontroll och feedback kan enligt Kohn leda till att personalen känner sig kontrollerade istället för motiverade¹²¹. En anställd uttrycker sig:

"Mindre kontroll hade gjort att jag presterar mindre och tappat gnistan."

¹¹⁸ Ibid.

¹¹⁹ Hopwood, 1973.

¹²⁰ Ibid.

¹²¹ Kohn, 1993.

Detta tyder på att åsikterna går isär om vilken grad av kontroll som är att föredra.

Enligt Arvidsson föreligger det alltid en risk för kortsiktigt beteende då företag väljer att använda sig av belöningssystem¹²². Det nuvarande belöningssystemet består av fyra mål varav två som är kopplade till den individuella prestationen och två till de kollektiva prestationerna. Eftersom det bara finns en nivå av bonus för varje mål kan detta enligt vissa av de anställda leda till att när man väl uppnått ett mål så negligeras detta i förmån för de andra målen. För att inte detta skall uppstå har cheferna en pott som de helt subjektivt kan fördela till de anställda där de även beaktar om någon överskridit målen med stor marginal. Alla anställda är väl införstådda med att denna pott existerar och den fungerar enligt samtliga som motiverande. Genom att denna pott existerar minskas incitamenten till kortsiktigt beteende. Detta belyses av Arvidsson när han hävdar att långsiktiga incitament kan fungera som en motvikt till de kortsiktiga. Man kan rimligen anta att potten fungerar på detta sätt. Fokuseringen på försäljning är enligt de anställda en risk till kortsiktighet, medan cheferna inte ser detta som någon risk eftersom de anser att de anställda är tillräckligt professionella för att inte handla kortsiktigt.

Enligt Hopwood görs det alltid försök att manipulera belöningssystem.¹²³ Ett av de fyra målen som ligger till grund för belöning är enligt de anställda väldigt enkelt att manipulera och detta förekommer också. Målet går ut på att de anställda skall klicka i en ruta i datorn när man frågar kunden om något som företaget erbjuder. En anställd uttrycker möjligheten till manipulation av systemet:

"Är det klick de vill ha så är de klick de skall få."

Fallföretagets mix mellan individuella och kollektiva belöningar minskar den risk som Kohn belyser att individuella belöningssystem kan försämra samarbetet i gruppen.¹²⁴ De anställda tycker att den kollektiva belöningen stärker vi-känslan och gör att man hjälps åt för att nå de gemensamma målen. De anser vidare att det är bra att alla får ta del av belöningen även om de inte sålt speciellt mycket. Samtidigt tycker majoriteten att den individuella belöningen fungerar motiverande och tycker att denna del skall vara något större än den kollektiva. Samtidigt anser någon att en större fokusering på individuella belöningar skulle skapa grupperingar bland personalen och leda till en osund konkurrens. Enligt Kohn förstör man samarbetet inom organisationen genom att låta personalen tävla mot varandra.¹²⁵ Cheferna ser inte detta som något problem utan ser det bara som en positiv konkurrens, medan en minoritet av personalen delar Kohn's uppfattning.

Genom att analysera fallföretagets belöningssystem har vikten av ett individuellt baserat belöningssystem blivit allt tydligare. Det nuvarande belöningssystemet fungerar enligt den största delen av personalen motiverande, medan vissa anser att delar av belöningssystemet snarare är omotiverade, som vid exempelvis för högt uppsatta mål.

¹²² Arvidsson, 2004.

¹²³ Hopwood, 1974.

¹²⁴ Kohn, 1993.

¹²⁵ Ibid.

5. Slutsatser

I detta avslutande kapitel kommer vi att besvara den undersökningsfråga vi ställde oss i början av uppsatsen. Vår avsikt är att med undersökningsfrågans hjälp uppnå syftet med uppsatsen. Frågan kommer att besvaras med hjälp av de slutsatser vi kan dra av empiri-analys kapitlet. Som en sista del i slutsatsen lämnar vi en rekommendation om hur fallföretaget skulle kunna förbättra det nuvarande belöningsystemet.

Vår frågeställning i början av uppsatsen löd:

Hur uppfattas belöningsystem av personal och företagsledning och leder de till ökad motivation?

Vi har genom att göra en djup fallstudie på ett företag kommit fram till att de anställdas och chefers syn på belöningsystem skiljer sig åt på ett par viktiga punkter medan det råder en samstämmighet på andra punkter.

Skillnader

- De anställda anser att pengar är den viktigaste formen av belöning, medan cheferna anser att uppmuntran och möjligheten till att få synas är viktigare.
- De anställda ser en viss risk till kortsiktigt beteende vid nuvarande belöningsystem, medan cheferna anser att denna risk inte föreligger.
- Delar av personalen anser att resultatinformationen är för frekvent och därmed stressande, medan cheferna uppenbarligen inte anser det eftersom de är de som levererar denna information.
- Cheferna anser att stimulerande arbetsuppgifter och uppskattning är det som motiverar de anställda mest, medan de anställda motiveras av materiella ting som exempelvis pengar.

Likheter

- Både chefer och anställda anser att det idag är en bra mix mellan kollektiva och individuella belöningar.
- Informationen om belöningsystemets utformande har kommit till deras kännedom alltför sent anser såväl chefer som anställda.
- Syftet med belöningsystemet är, enligt såväl chefer som anställda, att arbeta mot samma mål, öka försäljningen samt att engagemanget hos personalen skall öka.
- Möjligheten till att påverka resultatet som ligger till grund för om belöning skall utdelas är stor enligt såväl chefer som anställda.

Vår undersökning visar att åsikterna beträffande belöningssystemet varierar beroende på vilken position som vederbörande besitter. Svensson och Wilhelmssons teori om vilka drivkrafter som motiverar en individ överrensstämmer med vår fallstudie. Att de materiella drivkrafterna spelar en större roll för de anställda råder det inget tvivel om. Samtliga anställda hävdar att de blir motiverade av en högre lön och att de ser positivt på individuella belöningssystem är ett tydligt tecken på en materiell drivkraft.¹²⁶ Cheferna anser istället att det är de sociala drivkrafterna som motiverar de anställda i högre utsträckning. Möjligheten till att få synas och få uppskattning från chefer och medarbetare är exempel på sådana drivkrafter. Anledningen till att chefer och anställda har olika drivkrafter som ligger bakom deras motivation kan bero på att cheferna redan har kommit högre upp i hierarkin vilket gör att de värdesätter annat än pengar. De nämner flexibilitet i arbetet och erbjudanden av nya tjänster. Det som vi anser vara av yttersta vikt är dock att cheferna inte ser till sin egen situation, då de skall belöna de anställda, utan att de utgår från vad de anställda faktiskt motiveras av. Vi anser att cheferna måste utfärda de belöningar som de anställda faktiskt vill ha för att personalen skall känna sig motiverade av belöningen. Vi ställer oss tveksamma till att detta verkligen förekommer i dagsläget, eftersom åsikterna kring vilka belöningar som motiverar de anställda mest går isär. Samtidigt så måste företagsledningen se belöningssystemet ur ett större perspektiv, vilket innebär att man måste ta hänsyn till en rad faktorer som begränsar de anställdas belöning. Man kan aldrig tillgodose alla parter behov eftersom alla vill ha så stor del som möjligt av kakan. Det gäller således att hitta en nivå som accepteras av de anställda samtidigt som det är ekonomiskt gångbart för företaget.

Vi har upptäckt att såväl monetär som icke-monetära belöningar är av stor vikt för personalen. Eftersom de icke-monetära belöningarna ofta delas ut i direkt anslutning till prestationen, vilket inte alltid är möjligt beträffande de monetära, är de mycket motiverande. Vidare så används de icke-monetära belöningarna mer frekvent av cheferna vilket har lett till att de uppskattas mycket av de anställda. Samtidigt är de icke-monetära belöningarna ofta av symbolisk art och därmed billigare rent ekonomiskt för företaget. Här lyckas cheferna hålla de anställda motiverade med små medel. Om cheferna istället skulle försöka att motivera sina anställda med monetära belöningar motsvarande samma ekonomiska värde, är vi övertygade om att detta förfarande inte skulle motivera överhuvudtaget. Slutsatsen blir således att för att de monetära belöningarna skall fungera motiverande måste de vara av ett betydande belopp, vilket de är i dagsläget. För att öka motivationen ytterligare hos de anställda kan en möjlighet vara att betala ut de monetära belöningarna kvartalsvis istället för årsvis som det är idag. Med kvartalsmässiga utbetalningar tror vi att personalen kan känna sig mer motiverade att arbeta mot de uppsatta målen om dessa också är uppsatta kvartalsvis. Dessutom kommer belöningarna i mera direkt anslutning till prestationen än vad som tidigare varit fallet. Det som talar emot kvartalsvis belöning till personalen är om företagets lönsamhet varierar under året. Ett möjligt scenario är att företaget presterar ett bra resultat första kvartalet för att sedan

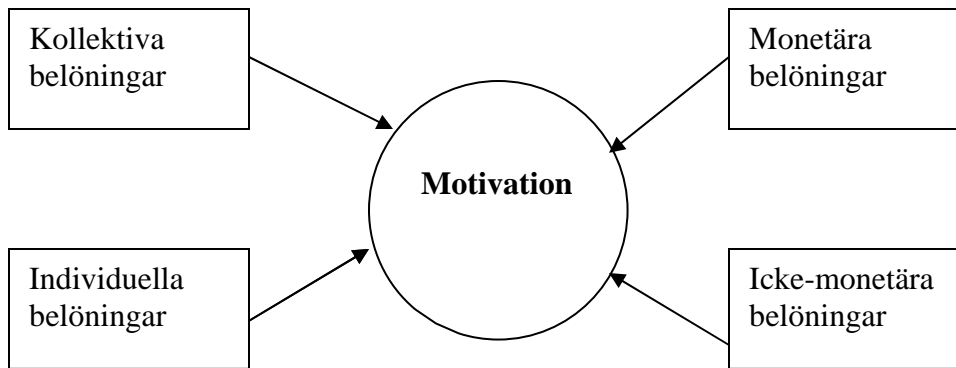
¹²⁶ Svensson & Wilhelmsson, 1988

visa negativa resultat de övriga tre kvartalen. Belöning utgår då det första kvartalet trots att företagets resultat för hela året varit negativt. Tillämpas istället dagens årliga belöningssystem hade ingen bonus utbetalats.

På det hela taget anser vi att belöningssystemet på fallföretaget fungerar på ett motiverande sätt för de anställda. Mixen av kollektiva och individuella belöningar gör att gruppkänslan stärks samt att individerna kämpar lite extra mot de uppsatta målen. De största problemen med det nuvarande systemet är enligt oss den mycket sena informationen om vad som gäller för att få belöning samt den försäljningsfokusering som finns. Vi anser också att personalen i framtiden bör vara med och diskutera fram de mål som ligger till grund för belöning. Vi tror till skillnad från cheferna att all personal inte är så "drillade" att de har förmågan att avgöra om något är bra eller dåligt för kunden och istället sätter det som ger belöning som det viktigaste. Vi anser att detta kan få negativa konsekvenser på lång sikt. Genom att belöningssystemet endast fokuserar på kvantitativa säljorienterade mått riskerar kundnyttan att hamna i bakgrunden. På kort sikt är belöningen förmodligen positivt både för såväl anställda och för företaget i sig. De anställda uppnår sina försäljningsmål, vilket innebär att de får full belöning, samt att företaget tjänar mer pengar då försäljningen ökar. På lång sikt anser vi dock att företaget kan bli lidande eftersom kvaliteten på tjänsterna förmodligen sjunker. Samtidigt påverkas de anställda indirekt då dels belöningen kan utebli men också att deras anställning kan riskeras i takt med att missnöjda kunder lämnar företaget.

Utifrån ovanstående resonemang anser vi att ett belöningssystem måste vara motiverande på kort sikt men framförallt stämma överens med företagets långsiktiga mål och strategier. Att det nuvarande belöningssystemet är motiverande på kort sikt råder det inget tvivel om. För att det skall överensstamma med företagets långsiktiga mål och strategier bör även andra icke försäljningsorienterade mått få mer utrymme i företagets belöningssystem. Nöjda kunder och medarbetare är två exempel på faktorer som tillsammans med dagens säljorienterade fokusering skulle utgöra ett bättre belöningssystem på längre sikt.

Avslutningsvis vill vi ta tillfället i akt att poängtera att fallföretaget trots allt verkar ha lyckats med att konstruera ett belöningssystem som innehåller fyra viktiga beståndsdelar och en god balans mellan dem.



Figur 5: Fallföretagets belöningsystem

5.1 Förslag till fortsatta studier

Genomgående under vår arbetsgång har vi funderat kring om och i så fall hur motivationen hos anställda i tjänsteföretag kontra produktionsföretag skiljer sig åt. Därför anser vi att det skulle vara intressant att göra en komparativ studie mellan två företag ifrån dessa två branscher. Vidare skulle det vara intressant att undersöka hur företagsledningen på företag som inte tillämpar belöningsystem med monetära belöningar arbetar för att motivera sin personal. Vad driver personalen på dessa företag?

6. Källförteckning

6.1 Böcker

Andersen I.B, 1998 *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund.

Anthony R.N & Godvindarajan V, 2001, *Management control systems*, McGraw- Hill Irwin 10th international edition

Alvesson M & Sköldberg, K, 2001, *Tolkning och reflektionsvetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund

Arvidsson P, 2004, *Styrning med belöningsystem*, Lars A Samuelsson (Red) , 2004, *Controllerhandboken*, Industrilitteratur, Uppsala

Backman J, 1998 *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund

Boethius S, Ehdin M, 1993, *Myten om moroten*, Svenska Dagbladets Förlag AB, Södertälje

Bruzelius L, Skärvard P.H, 2000, *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund

Emmanuel C, m fl, 1990 *Accounting for management control*, Rewarding managerial performance, Chapman and Hall

Herzberg F, 1959, *Motivation to work*, Wiley cop. New York

Holm I M Solvang B K 1991 Forskningsmetodik, *Om kvalitativa och kvantitativa metoder* Studentlitteratur, Lund

Hopwood A G, 1973 *An Accounting System and Managerial Behaviour*, Saxon House

Hume D.A, 1995, *Reward Management- employee performance, motivation and pay*. Blackwell Publisherrs Ltd, Oxford

Jacobsen D I & Thorsvik J, 2002, *Hur moderna organisationer fungerar*, 2:a upplagan Studentlitteratur, Lund

Katz D. & Kahn R.L, 1978, *The social psychology of Organizations*, 2:nd Edition, New York, John Wiley & Sons

Kvale S, 1997 *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur,Lund

Kaplan R, Atkinson A, 1998, *Advanced management accounting*, Prentice Hall

Lantz A, 1993, *Intervjumetodik*, Studentlitteratur, Lund

Luthans F, 1995, *Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill

Merriam B. S, 1998, *Fallstudien som forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Pihlgren G & Svensson A, 1989, *Målstyrning – 90-talets ledningsform för offentlig verksamhet*, Liber Hermods, Malmö

Svensson A. & Wilhelmsson L, 1988, *Belöningsystem* SIPU förlag, Arlöv

Thompson AA & Strickland A J, 1992, *Formulation and implementation- Tasks of the general Manager*, Irwin

Vroom V, 1995, *Work and Motivation*, Jossey-Bass, San Francisco

Weidersheim P F, Eriksson L T, 1997, *Att utreda forska och rapportera*, Liber ekonomi, Malmö

6.2 Rapporter och uppsatser

Andersson E, Forsberg H, 2000, *Styrning med hjälp av belöningsystem*, Luleå Tekniska Universitet

Axelsson H, Törnström J, 2003, *Belöningsystem som harmoniserar med företagets långsiktiga målsättning - att tillfredsställa kunden behov*, Handelshögskolan i Göteborg.

6.3 Artiklar

Guzzo R.A, 1994, (januari- februari), Sid 158-159 Letters to the Editor: *Rethinking rewards*, Harvard Business Review

Kohn 1993, (september-oktober) Sid 54-60, *Why incentive plans cannot work*, Harvard business review.

Paul D, 1994, (mars-april), Sid 178-179, *Incentive plans can work*, Harvard Business Review

Wiberg L, 2003, (Nr 6), Sid 60-66, *Lön efter prestation leder till sämre resultat*, Management Magazine

6.4 Otryckt material

Lundström P-Å, 1994, *Belöningar*, Beteendevetenskapliga institutet i Västerås

7. Bilagor

7.1 Bilaga 1. Intervjuguide medarbetare

1. Hur länge har du varit anställd på företaget?
2. Vad är belöning för dig?
3. Känner du till företagets mål och strategi?
4. Vilka olika former av belöningar uppfattar du att företaget har?
5. Vad måste du prestera för att få belöning?
6. Hur och hur ofta mäts de prestationer som ligger till grund för belöning?
7. Vad tror du företaget har för syfte med belöningsystemet?
8. Uppnås faktiskt det som företaget vill uppnå med nuvarande belöningsystem?
9. På vilket sätt anser du att du kan påverka huruvida då får belöning eller inte?
10. Vilka för och nackdelar ser du med kollektiva respektive individuella belöningar?
11. Vad motiverar dig att arbeta?
12. Fungerar det nuvarande belöningsystemet som motivation för att bidra till företaget uppsatta mål?
13. Vilket är det bästa sättet att öka din motivation? Pengar, arbetsuppgifter, uppskattning med mera?
14. Anser du att kriterierna för att uppnå belöning är rimliga? Varför, motivera!
15. Skulle en ökad kontroll få dig att arbeta mera effektivt? Varför?
16. I hur stor utsträckning anser du att informella belöningar förekommer och anser du att dessa former motiverar mer än formella belöningar?
17. Ger belöningsystemet incitament till ett kortsiktigt beteende? På vilket sätt?
18. Hur skulle du vilja förändra belöningsystemet?

7.2 Bilaga 2. Intervjuguide Ledning

1. Vilka mål och strategier har företaget?
2. Vilka former av belöningar finns i företagets belöningsystem? Individuella, kollektiva?
3. Vad anser du att det finns för och nackdelar med dessa belöningsformer?
4. Vilket syfte har belöningsystemet och hur är det kopplat till företagets mål och strategier?
5. Anser du att de anställda förstår vilket syfte belöningsystemet har?
6. Vad är belöning för dig?
7. Varför valdes de aktuella belöningsformerna?
8. Hur tror du att de anställda uppfattar belöningsystemet och hur uppfattar du det själv?
9. Vad måste de anställda prestera för att få belöning?
10. Hur mäts de prestationer som ligger till grund för belöningen?
11. På vilket sätt ökar belöningsystemet de anställdas motivation?
12. Förekommer det informella belöningar? I vilken utsträckning och form?
13. Vilket är det bästa sättet att öka motivationen hos de anställda? Pengar, stimulerande arbetsuppgifter eller informella belöningar som uppskattning?
14. Har du märkt någon skillnad på de anställdas motivation sedan de nu gällande belöningsystemet infördes?
15. På vilket sätt anser du att de anställda kan påverka sin belöning?
16. Ger belöningsystemet incitament till ett kortsiktigt beteende? På vilket sätt?
17. Hur skulle du vilja förändra belöningsystemet?