



School of Economics
and Commercial Law
GÖTEBORG UNIVERSITY

Integrerad civilekonomutbildning
Bachelor Thesis, ICU2004:09

Leder belöningsystem i medelstora tjänsteföretag till motivation hos de anställda?

Kandidatuppsats / Bachelor Thesis
Marie Albihn, 681013
Susanne Rydén, 680326

Handledare:
Clary Jönsson

Företagsekonomi / Redovisning
VT2004

Sammanfattning

ICU2004:09

Examensarbete i Företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Redovisning, Kandidatuppsats VT-04

Författare: Marie Albihn och Susanne Rydén

Handledare: Clary Jönsson

Titel: Leder belöningsystem i medelstora tjänsteföretag till motivation hos de anställda?

Bakgrund och problem: I debatten om belöningsystem framgår att tron på systemens positiva effekter är stark hos företagsledningar, som en följd av detta hamnar fokus på hur systemen ska utformas. Dock finns de som hävdar att fokus istället borde flyttas till frågan om systemen överhuvudtaget behövs, eftersom det inte finns någon forskning som entydigt stödjer tron på att systemen ger arbetsförhöjande effekter. Vår frågeställning lyder: Är belöningsystem ett effektivt styrmedel när ett företag vill motivera sin personal att arbeta mot uppsatta mål?

Syfte: Studiens syfte är att undersöka och beskriva om företagsledningar och anställda som tar emot belöning anser att belöningsystem leder till ökad motivation i arbetet mot uppsatta mål. Vi vill vidare undersöka om det finns skillnader i resonemanget kring belöningsystem mellan företagsledning och mottagare av belöning.

Avgränsningar: Vi avser studera motiverande effekter av existerande belöningsystem i fyra tjänsteföretag. Vi utelämnar således övriga effekter som kan uppstå av belöningsystemet. Vi fördjupar oss inte heller i systemens utformning eller företagens mål.

Metod: Studien är deduktiv och av kvalitativ art, för att samla in primärdata genomföres fallstudier med hjälp av personliga intervjuer. Sekundärdata insamlades från litteratur och forskning inom ämnet och användes för att utforma den teoretiska referensramen

Slutsatser: Vår slutsats är att belöningsystem är effektivt när det gäller att motivera på kort sikt, på lång sikt krävs dock en inre motivation som kommer inifrån, men som kan stärkas genom feedback. Vi ville se om skillnader förelåg i resonemanget om belöningsystem mellan de olika nivåerna inom företagen, vilket bekräftades i ett av företagen.

Förslag till fortsatta studier: Ett förslag till fortsatta studier är att närmare undersöka vad som får företagsledningar att hålla fast vid belöningsystem. Ett annat förslag är att djupare gå in på hur företagsledningar skulle kunna uppträda för att få sin personal att känna inre motivation. Ett tredje och sista förslag är att studera hur prestationsmätningen går till i tjänsteföretag.

Nyckelord: Belöningsystem, tjänsteföretag, motivation på kort sikt, motivation på lång sikt, inre motivation, feedback.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion	1
1.3 Syfte	2
1.4 Avgränsningar	2
1.5 Disposition	3
2. Metod	4
2.1 Deduktion respektive induktion.....	4
2.2 Undersökningens avsikt	4
2.3 Kvalitativ respektive kvantitativ metod.....	5
2.4 Datainsamling	5
2.5 Bearbetning av data.....	6
2.6 Urval av undersökningenheter.....	6
2.7 Intervjuer.....	7
2.7.1 Intervjuform	7
2.7.2 Intervjuguidens utformning	7
2.7.3 Intervjuförfarande	8
2.7.4 Etik.....	9
2.8 Källkritik	10
2.9 Validitet och reliabilitet	11
2.9.1 Validitet.....	11
2.9.2 Reliabilitet.....	11
3. Teoretisk referensram	13
3.1 Belöningsystem	13
3.1.1 Beskrivning av belöningsystem.....	13
3.1.2 Syfte med belöningsystem.....	13
3.2 Motivation.....	14
3.2.1 Vroom om förväntan.....	14
3.2.2 Katz och Kahn om förväntan	14
3.2.3 Studier av motivation.....	15
3.2.4 Företagsledningars tro på belöningsystem	16
3.3 Inre och yttre motivation.....	17
3.3.1 Herzberg om motivations- och hygienfaktorer	17
3.3.2 Studier om inre och yttre motivation	18
3.3.3 Effekter av belöningsystem	19
3.4 Sammanfattning av den teoretiska referensramen	20
4. Empiri	21
4.1 Företag A	21
4.1.1 Presentation av verksamhet, organisation, mål och strategier	21
4.1.2 Belöningsystemets utformning och innehåll	21
4.1.3 Prestationskrav	22
4.1.4 Motiverar belöningsystem?	22
4.1.5 För- och nackdelar med belöningsystem.....	23
4.2 Företag B.....	23

4.2.1 Presentation av verksamhet, organisation, mål och strategier	23
4.2.2 Belöningsystemets utformning och innehåll	24
4.2.3 Prestationskrav	24
4.2.4 Motiverar belöningsystem?	24
4.2.5 För- och nackdelar med belöningsystem	25
4.3 Företag C	25
4.3.1 Presentation av verksamhet, organisation, mål och strategier	25
4.3.2 Belöningsystemets utformning och innehåll	26
4.3.3 Prestationskrav	27
4.3.4 Motiverar belöningsystem?	27
4.3.5 För- och nackdelar med belöningsystem	28
4.4 Företag D	28
4.4.1 Presentation av verksamhet, organisation, mål och strategier	28
4.4.2 Belöningsystemets utformning och innehåll	29
4.4.3 Prestationskrav	30
4.4.4 Motiverar belöningsystem?	30
4.4.5 För- och nackdelar med belöningsystem	31
4.5 Sammanfattning av empirin	31
5. Analys	32
5.1 Beskrivning av belöningsystem	32
5.2 Syfte med belöningsystem	32
5.3 Belöningsförväntan	33
5.4 Samband mellan belöning och motivation	35
5.5 Motivations- och hygienfaktorer	36
5.6 Inre och yttre motivation	36
5.7 Effekter av belöningsystem	38
5.8 Sammanfattning av analysen	38
6. Slutdiskussion	40
Källförteckning	42
Bilaga 1: Intervjuguide 1	44
Bilaga 2: Intervjuguide 2	45

1. Inledning

I det inledande kapitlet redogörs för bakgrunden till uppsatsens problem. Därefter följer en problemdiskussion som leder till en frågeställning. Vidare fastställs uppsatsens syfte, varefter studiens avgränsningar samt uppsatsens fortsatta disposition behandlas. Kapitlets syfte är att ge en introduktion till uppsatsen.

1.1 Bakgrund

För att skapa en effektiv verksamhet och ett framgångsrikt företag som uppnår sina mål kan olika styrmedel användas. Det formella styrsystemet fastställer och kontrollerar att företagets strategier följs. Det sätt på vilket företagets organisation är strukturerad är ännu ett styrverktyg, liksom utformning av ett eventuellt belöningsystem. De nämnda styrmedlen är medvetna val som görs i ett företag, dessutom finns informella faktorer som inverkar på företagets kultur, som är svårare att påverka. Styrmedlen är av olika vikt för olika företag, dessutom förändras deras betydelse över tiden (Samuelson, 2003).

Belöningsystem är ett styrmedel som ofta står i fokus idag. Media ger oss dagligen nya uppgifter om företagsledning som har försett sig med höga bonusar. Allmänhetens intresse har väckts och människor förfasar sig över ledningarnas girighet och totala brist på moral. Det företag som blivit synonymt med bonuskandaler är Skandia. Almgren (2003) berättar i en artikel i Svenska Dagbladet historien om Skandia som *"den lysande stjärnan som förvandlades till en skamfläck"*. Från att ha varit ett framgångsrikt företag inom försäkringsbranschen, som hyllats av såväl det svenska näringslivet som sina kunder, har Skandia helt förlorat sitt anseende. Företagsledningen lät alla lovord stiga dem åt huvudet och ansåg att deras insatser motiverade obegränsade belöningar (Almgren, 2003).

Flertalet företag använder sig idag av någon form av belöningsystem, alla hamnar dock inte på tidningarnas förstasidor. Volvo, som är ett intressant företag ur ett Göteborgsperspektiv, har inte orsakat stora rubriker. Därmed inte sagt att deras belöningsystem fungerar smärtfritt. Wolmesjö (2004) konstaterar i en artikel i Göteborgs-Posten att vissa invändningar kan göras mot Volvos i övrigt väl fungerande och internt accepterade belöningsystem. Underlaget för ledningens bonus är annorlunda än det för personalens vinstdelning. Följden har blivit att personalen de senaste fyra åren inte erhållit någon vinstdelning, medan ledningen däremot har kunnat kvittera ut bonus (Wolmesjö, 2004).

1.2 Problemdiskussion

Ett belöningsystems vara eller icke vara samt dess utformning finns det många uppfattningar om, beroende på vilken synen är på vad systemen leder till. Brown (2003) belyser i en artikel i Marketing Management vikten, för ett tjänsteföretag, av att ha anställda med rätt kvaliteter för att kunna uppfylla kundernas krav. Med hjälp av benchmarkföretag försäkras sig framgångsrika företag, enligt Brown (2003), om att utforma ett belöningsystem, så att det bidrar till att framkalla önskat beteende hos de

anställda. Förutom finansiella förmåner, kan belöningarna exempelvis bestå i kreativa sätt att ge personalen beröm och erkännanden eller bonus (Brown, 2003).

Boethius och Ehdin (1993) ger en annan aspekt på belöningssystem i boken ”Myten om moroten”, där författarna berättar historien om en framgångsrik chef, vars filosofi är att inte motivera sina anställda. Chefen anser att yttre motivation, exempelvis belöningar, är utan verkan och endast leder till ökade förväntningar och krav på större belöningar. Den enda vägen till framgång, enligt chefen, är att varje anställd själv hittar sin inre motivation, det vill säga en övertygelse som ger mening i arbetet. För att finna den krävs att den anställdes värderingar överensstämmer med företagets samt att denne får återkoppling på sina prestationer (Boethius & Ehdin, 1993).

På liknande sätt resonerar Öberg (2004) i en artikel i Svenska Dagbladet. Författaren ifrågasätter belöningars arbetsinsatsförhöjande effekt och refererar till professorerna Ruyan, Deci och Baird vid University of Rochester, vilka funnit att belöningssystem till och med har benägenhet att minska människors inre motivation och därmed har motsatt produktivitetseffekt. Den svenska debatten om hur belöningssystem ska utformas borde med grund häri i stället handla om i fall systemen överhuvudtaget ska existera (Öberg, 2004).

Ovanstående motiverar oss att undersöka hur företagsledningar respektive anställda som tar emot belöning resonerar kring belöningssystem och vi avser genom undersökningen att skaffa oss en bättre förståelse för ämnet.

Vår frågeställning lyder:

Är belöningssystem ett effektivt styrmedel när ett företag vill motivera sin personal att arbeta mot uppsatta mål?

1.3 Syfte

Vårt syfte med studien är att undersöka och beskriva om företagsledningar och anställda som tar emot belöning anser att belöningssystem leder till ökad motivation i arbetet mot uppsatta mål. Vi vill vidare undersöka om det finns skillnader i resonemanget kring belöningssystem mellan företagsledning och mottagare av belöning.

1.4 Avgränsningar

Vår studie behandlar fyra tjänsteföretag och deras belöningssystem. Vi avser inte att närmare granska och analysera verksamheten i företagen, företagspresentationerna är därför kortfattade.

Vi fokuserar inte på att gå in i detalj på belöningarnas tekniska utformning eller på den ursprungliga avsikten med belöningssystemen. Vi avser inte heller att studera hur mål sätts i företagen. Belöningssystemens utformning och företagets mål berörs endast i syfte

att erhålla en bättre förståelse för varje företags sätt att hantera frågan. Vår studie berör bara existerande belöningsystem.

Vi avser att studera den eventuella motiverande effekt på de anställda, som uppnås med de belöningsystem som används i företagen. Övriga effekter av systemen, som kan vara aktuella, går vi inte närmare in på.

1.5 Disposition

Fortsättningsvis disponeras uppsatsen som följer. Kapitel 2 innehåller de metodmässiga överväganden och val som gjorts. I kapitel 3 redogörs för den teoretiska referensramen, vilken ligger till grund för det analytiska resonemanget. Kapitel 4 består av den empiriska delen av studien, där intervjuresultaten presenteras. I kapitel 5 görs en analys, där empirin ställs mot den teoretiska referensramen. Kapitel 6 innehåller vår slutdiskussion, som avrundas med förslag till fortsatt forskning.

2. Metod

Metodkapitlet innehåller de metodmässiga överväganden och val som gjorts. Kapitlet behandlar undersökningens utgångspunkt och avsikt, datainsamlingsmetod och urval av undersökningenheter, det praktiska tillvägagångssättet samt studiens trovärdighet. Syftet med kapitlet är att precisera det arbetssätt som använts vid studien.

2.1 Deduktion respektive induktion

Enligt Holme och Solvang (1997) finns två angreppssätt att teoretiskt förklara ett rådande förhållande. Det första är en deduktiv metod, vilken beskrivs som bevisandets väg och det andra är en induktiv metod, som ges innebörden upptäckten väg (Holme & Solvang, 1997). Backman (1998) förklarar att deduktion har sin grund i teori, medan induktion i stället utgår från empiri.

Enligt Patel och Davidson (1991) innebär den deduktiva metoden att slutsatser dras med befintliga teorier som utgångspunkt. Teorierna avgör vilken empiri som ska samlas in och därefter provas teoriernas överensstämmande med den verklighet som beskrivs i empirin (Patel & Davidson, 1991). Vi utgick i vår studie, med problemformuleringen och frågeställningen i åtanke, från forskning och befintliga teorier om belöningsystem och motivation, vilka tillsammans utgör studiens teoretiska referensram. Referensramen låg till grund för vilken empiri vi valde att samla in. Således karaktäriseras studien av den deduktiva metoden.

2.2 Undersökningens avsikt

Vägleda av hur Booth, Colomb och Williams (1995) beskriver problemformulering fann vi först ett ämne för vår uppsats och därefter praktiska problem, vilka översattes till uppsatsens problem och frågeställning. Med frågeställningen som grund formulerades uppsatsens syfte. En undersökning kan ha ett deskriptivt, förklarande eller explorativt syfte (Backman, 1998). Patel och Davidson (1991) förklarar att vid en deskriptiv undersökning är avsikten att beskriva de företeelser som behandlas och tydliggör vidare att endast ett fåtal aspekter studeras inom ett område vid den här typen av undersökning, för att kunna göra mer detaljerade och djupgående beskrivningar.

Vår undersökning har i huvudsak ett deskriptivt syfte, då vår avsikt var att kartlägga huruvida belöningsystem är ett effektivt styrmedel för företag när det gäller att motivera sin personal att arbeta mot uppsatta mål och därefter beskriva vad vi fann. Vidare ville vi beskriva skillnader i uppfattningen, mellan företagsledning och anställda, om belönings-system. Det deskriptiva syftet passar också in på vår undersökning med anledning av att vi valde att studera ett fåtal företag för att kunna göra mer genomgripande beskrivningar av dem.

2.3 Kvalitativ respektive kvantitativ metod

Det finns enligt Holme och Solvang (1997) två olika metoder för att samla in data för en undersökning; kvalitativ respektive kvantitativ metod.

Vid kvalitativ metod är det primära syftet att få en djupare förståelse för det studerade ämnet och kunna beskriva och se sammanhanget ur ett helhetsperspektiv. Informations-samlandet är mindre formellt och undersökaren måste själv medverka, det förfaringssätt som således aktualiseras blir en intervju (Holme & Solvang, 1997). När en intervju genomförs uppkommer möjligheten att observera och analysera andra människor. En kvalitativ undersökning med djupgående insamling av data i enskilda fall benämns fallstudie (Merriam, 1994).

Då kvantitativ metod används är insamlingen av information mer formaliserad och strukturerad, vilket underlättar jämförelser. Urvalet är ofta en stor population och standardiserade formulär med ett begränsat antal svars-kategorier används (Holme & Solvang, 1997).

Valet av metod i vår uppsats grundade sig på frågeställningen och uppsatsens syfte. Vi bedömde att den kvalitativa metoden passar bäst för att få fram den information som är väsentlig för vår studie. Vi anser att vår frågeställning lämpar sig för djupare och mer ingående insamling av data, som ändamålsenligast görs med hjälp av intervjuer. Genom att utföra personliga intervjuer kunde vi iaktta respondenternas reaktioner vid intervjutillfället, därmed fick vi möjlighet att kunna göra ytterligare reflektioner. De personliga intervjuerna gav oss också möjlighet att anpassa frågorna och vara mer flexibla vid intervjutillfället. Då intervjuerna gjordes på ett fåtal företag får de en fallstudiekaraktär.

2.4 Datainsamling

De data som samlas in till en studie kan delas in i primär- respektive sekundärdata. Primärdata är den information undersökaren själv samlar in, det vill säga att den inte finns tillgänglig sedan tidigare. Sekundärdata är data som samlats in av andra personer och redan är befintlig (Dahmström, 2000).

De sekundärdata i studien, som ligger till grund för att öka vår förståelse för ämnet och som användes i uppsatsens inledning och teoretiska referensram inhämtades ur litteratur i ämnet, forskningsrapporter samt tidningsartiklar. För att finna användbart material sökte vi i universitetsbibliotekets databaser såsom LIBRIS, GUNDA och Mediearkivet. De sökord vi använde var företrädesvis ”belönings-system” och ”tjänsteföretag” samt deras engelska motsvarighet.

Vi inhämtade de primärdata vi behövde för vår undersökning genom personliga intervjuer. Insamlad primärdata användes till att bygga upp den empiriska delen av uppsatsen. I empirikapitlet finns även inslag av sekundärdata i form av information vi fann på företagets hemsidor och i deras årsredovisningar.

2.5 Bearbetning av data

Vi valde att bearbeta det insamlade intervjumaterialet genom en innehållsanalys, vilken, enligt Silverman (1993), innebär att sätta upp kategorier och identifiera återkommande inslag i texten inför vår analys. Vi sökte vidare finna och matcha mönster i materialet, ett förfaringssätt som, enligt Yin (1994), är önskvärt vid, som i vårt fall, en deskriptiv fallstudie.

2.6 Urval av undersökningsenheter

Vi valde att undersöka fyra medelstora tjänsteföretag i olika branscher. Urvalsstorleken baserades på det faktum att den kvalitativa metoden är bäst lämpad för vårt problem och syfte. Vi ville inrikta oss på djupare intervjuer på ett fåtal företag snarare än att utföra många ytliga intervjuer, genom vilka vår förståelse för problemet inte skulle öka. På varje företag valde vi att intervjua tre personer, en i företagsledningen och två anställda på lägre nivå.

Vi ansåg det angeläget att företagen var av ungefär samma storlek, för att göra analysen mer relevant. Företag av olika storlek har i många fall helt skilda förutsättningar och en jämförelse företagen emellan skulle därmed inte vara av lika stort intresse. Vi riktade oss till medelstora företag på grund av att vi tror att utformningen av belöningsystem inte är lika regelstyrd där som i ett stort företag. Vi tror också att det finns en större frihet vid utformandet, det vill säga att det finns mer utrymme för individuella anpassningar och vi förväntade oss att få se olikheter både inom och mellan företag. Vi valde att använda oss av definitionen i FAR:s Samlingsvolym (2002) gällande hur många anställda ett företag ska ha för att anses vara medelstort; 10 till 200 anställda. Företagen i vår studie låg dock inom ett tätare spann, de har mellan 35 och 50 anställda.

Anledningen till att vi valde tjänsteföretag för vår studie är att vi såg problematiken i att mäta prestationer i sådana företag. Antal debiterade timmar går att mäta, däremot är det svårare att bedöma kvaliteten i de utförda tjänsterna. Vi anser att vår studie genom vårt val av tjänsteföretag som undersökningsobjekt får en extra krydda och blir mer intressant. Vi ville vidare jämföra tjänsteföretag i olika branscher, då vi därmed förväntade oss att få se skillnader i sättet att mäta och se på fenomenet belöningsystem.

För att finna företag som motsvarade våra kriterier använde vi oss först av Gula sidorna, där vi valde ut tjänsteföretag i olika branscher i Göteborgstrakten. Därefter gjorde vi sökningar under rubriken Företagsfakta i universitetsbibliotekets databas AffärsData, för att se om företagen motsvarade vårt krav för att utgöra ett medelstort företag. Vi gjorde sedan en lista på möjliga företag och valde därefter ut vilka vi skulle kontakta. Då vi fått ett positivt svar från ett företag, kontaktade vi inte fler i samma bransch.

2.7 Intervjuer

Med uppsatsens frågeställning och syfte i åtanke konstaterades tidigare att intervjuer är det lämpligaste sättet att inhämta primärdata. Då intervjuer ska genomföras finns flera valmöjligheter, såväl vid förberedandet av intervjun som vid intervjusituationen.

2.7.1 Intervjuform

En intervju kan, enligt Patel och Davidson (1991), kategoriseras efter grad av standardisering och strukturering. Standardisering rör intervjuarens ansvar gällande frågornas formulering och inbördes ordning. Låg standardisering innebär att frågorna utformas vid intervjutillfället och att ordningsföljden dem emellan är oviktig. Vid hög standardisering ställs identiska frågor i samma ordning vid varje intervju. Strukturering är det svarsutrymme som respondenten ges. Låg struktureringsgrad innebär ett brett utrymme och hög struktureringsgrad motsatsen (Patel & Davidson, 1991). Enligt Eneroth (1984) är svarsutrymmet avgörande för om det handlar om ett samtal eller en intervju. Låg struktureringsgrad motsvarar då ett samtal och hög struktureringsgrad en intervju (Eneroth, 1984).

I vår undersökning ville vi att samtliga respondenter skulle ges samma frågor i syfte att kunna göra relevanta jämförelser mellan de olika respondenternas svar. Samtidigt ansåg vi att en intervjusituation kräver flexibilitet då nya aspekter på problemet dyker upp. Vårt val föll därmed på att använda oss av en intervjuguide med öppna frågor. För att åstadkomma djup i våra intervjuer genomfördes de under informella former och vi gav respondenterna relativt fritt utrymme att svara på frågorna. Med grund häri anser vi att intervjuerna hamnade i mitten på såväl standardiserings- som struktureringsskalan. Det faktum att våra intervjuer lades upp som vanliga samtal talar dock för att vi hamnar något närmare låg än hög struktureringsgrad. Avsikten med att föra samtal var att få respondenten att slappna av och skapa tillit oss emellan.

2.7.2 Intervjuguidens utformning

Jacobsen (1993) liknar intervjuguiden vid en checklista. Intervjuaren har olika områden som ska utforskas med hjälp av en mängd frågor, vilket görs i en rad intervjuer med olika svars personer. Intervjuguiden bör i stor utsträckning bestå av öppna frågor för att möjliggöra flexibilitet. Intervjuguiden blir ett hjälpmedel dels för att garantera att samtliga respondenter får samma frågor och dels för att under intervjun kunna kontrollera att alla relevanta frågor behandlats (Jacobsen, 1993).

Vi valde att göra en övergripande intervjuguide för att säkerställa intervjuernas relevans i förhållande till studiens problemställning. Vi tycker dock att det är viktigt att inte vara alltför styrd av intervjuguiden och vårt mål var att frågorna skulle vara öppna och inte ledande. Avsikten var också att det ska vara möjligt att ändra ordningsföljden på frågorna samt att ställa spontana frågor eller följdfrågor, om intervjusituationen så kräver.

Frågeställningen i vår studie är huruvida personalen motiveras att arbeta mot uppsatta mål med hjälp av det belöningsystem som används i ett företag. Vi avser därför att intervjua en person i företagsledningen samt två mottagare av belöning i varje företag, för att kunna se eventuella skillnader i hur belöningsystemet uppfattas. Vi valde att ha två olika varianter av intervjuguiden, lika vad gäller innebörden i huvudfrågorna, men där intervjuguide 1, som vänder sig till företagsledningen, är mer utförlig, se bilaga 1 och 2. För att få en bakgrund till frågeställningen fick den intervjuade inom företagsledningen, förutom huvudfrågorna, besvara frågor rörande företagets verksamhet och organisation samt belöningsystemets utformning och syfte.

2.7.3 Intervjuförfarande

Innan intervjuerna studerade vi den information om företagen som finns tillgänglig på deras hemsidor och i deras årsredovisningar. Därmed kunde vi ägna större del av intervjutiden åt vår frågeställning. Vid intervjun presenterade vi först oss själva och vårt uppsatsämne, varefter intervjun startade. Eftersom vi använde oss av öppna frågor under intervjun, valde vi att då och då sammanfatta vad som framkommit. Sammanfattningar är något som förespråkas av Jacobsen (1993), i syfte att intervjuaren ska försäkra sig om att svarstolkningarna är korrekta.

För att registrera en intervju finns möjlighet att göra anteckningar alternativt att använda bandspelare. Meilby och Minke menar, enligt Jacobsen (1993), att intervjuaren tvingar sig att följa med i samtalen genom att föra anteckningar, respondentens svar måste förstås för att kunna skrivas ned. Enligt Patton (1990) finns dock en risk att intervjuaren, då denne är koncentrerad på att skriva, missar viktiga signaler som respondenten sänder ut. Vid användning av bandspelare anser Kvale (1996) att intervjuaren bättre kan koncentrera sig på ämnet och vara mer uppmärksam på respondentens reaktioner. Jacobsen (1993) hävdar å andra sidan att Meilby och Minkes studier visar att användandet av bandspelare kan medföra att intervjuaren slappnar av och inte är tillräckligt uppmärksam och både Kvale (1996) och Patton (1990) uppmärksammar att problem kan uppstå med utrustningen då bandspelare används.

Vi valde att föra anteckningar när intervjuerna skulle registreras, då vi ansåg att det innebar flest fördelar i vårt fall. Genom att anteckna tvingades vi att koncentrera oss extra noga på vad som sades, då vi hela tiden visste att det måste ner på pränt. Vidare har vi använt oss av anteckningar då vi gjort intervjuer tidigare under vår utbildningstid och anser att det har fungerat bra. Att använda bandspelare skulle ha inneburit ett helt nytt sätt att arbeta, vilket delvis skulle ha flyttat fokus från intervjun till tekniken. Vidare anser vi att nyttjandet av bandspelare skulle kunna ge upphov till nervositet och spänning hos respondenterna.

Då vi var två personer som utförde intervjuerna anser vi det ytterligare motiverat att inte använda oss av bandspelare. Två personer har tillsammans bättre förutsättningar att uppfatta svaren än en ensam intervjuare, som i större utsträckning kan behöva stöd i att kunna gå tillbaka till en inspelning. Vi kunde efter intervjun jämföra våra anteckningar och därigenom få ett mer fullständigt underlag. Olikheter i anteckningarna diskuterades

och om vi inte kunde få klarhet i skillnaderna hade vi möjlighet att ringa eller maila respondenten och få kompletteringar i efterhand, något som vi avtalade redan under intervjun. Det är enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1999) en klar fördel att ha en medbedömare och kunna diskutera vad som framkommit i intervjuerna i syfte att minimera fel i intervjuresultatet.

Vi skickade inte ut frågorna i förväg till respondenterna. Vi anser att vi därigenom fick mer spontana och mindre tillrättalagda svar, än vad som erhålls om de intervjuade personerna får läsa igenom och begrunda frågorna innan intervjun. Under intervjuerna behandlades inte alltid frågorna i den ordningsföljd intervjuguiden påbjöd, i vissa fall svarade respondenten spontant på en fråga vi ännu inte ställt och det föll sig då naturligt att ändra ordningen på frågorna. Emellanåt fann vi det också lägligt att ställa spontana frågor eller följdfrågor. Då så skedde, ansträngde vi oss dock att inte påverka respondenterna i någon riktning.

Efter intervjuernas genomförande ser vi att vi får belägg för att våra val var riktiga. Intervjuguiden var ett stöd för oss i intervjusituationerna, då vi genom den kunde ha kontroll på att samtliga för oss relevanta frågor besvarats. Samtidigt kan vi konstatera att de öppna frågorna och samtalsformen i samtliga fall bidrog till att intervjun blev avslappnad och förtroendefull.

2.7.4 Etik

Kvale (1996) menar att det är viktigt att tänka på etiska aspekter vid ett intervju-förfarande. Respondenten bör innan intervjun informeras om syftet med undersökningen samt om frivilligheten i deltagandet. Vidare bör data, som gör att någon kan identifieras i det publicerade materialet, inte tas med. Ytterligare en aspekt att beakta är att de fördelar och den kunskap som undersökningen leder till måste överväga den eventuella skada respondenten eller dennes företag riskerar att åsamkas om materialet publiceras (Kvale, 1996). Jacobsen (1993) påpekar att för att undvika etiska problem bör det vid redigering och publicering av en intervju finnas en medvetenhet om att respondentens svar kan uppfattas olika i olika situationer och olika av olika individer.

Då vi kontaktade respondenterna klargjorde vi att resultatet av intervjuerna skulle användas till en C-uppsats och inte i något annat syfte. Vi upplyste vidare om rätten till anonymitet för de medverkande företagen. Ett av företagen hade önskemål härom, vilket medförde att vi beslutade att samtliga företag skulle anonymiseras i undersökningen. Vidare skulle uppgifter som kan identifiera intervjudeltagarna i möjligaste mån utelämnas, vilket vi också informerade om. Vi anser inte att det för respondenten innebär någon direkt risk att medverka i vår studie och menar därför att undersökningens resultat överstiger faran att skada någon. För att försöka undvika problemet med olika uppfattningar av respondentens svar behandlade vi alla intervjusvaren på liknande sätt och redovisade dem på ett så allmänt sätt som möjligt. Vi avsåg med de nämnda åtgärderna att undvika missförstånd och att öka tryggheten för respondenterna och gav dem därmed möjlighet att öppna sig och ge sin syn på det område som ska studeras.

2.8 Källkritik

Vid all datainsamling, såväl primär som sekundär, menar Eriksson och Wiedersheim-Paul (1999) att det är viktigt att vara källkritisk, det vill säga att bedöma trovärdigheten i de källor som används. För att en källa ska vara trovärdig bör den mäta det den utger sig för att mäta, vara betydelsefull för frågeställningen samt vara fri från systematiska felvariationer. Enligt författarna finns så kallade källkritiska kriterier då källor värderas. Samtidskrav och beroendekritik utgör två viktiga sådana kriterier. Samtidskravet uppfylls om en person, som utgör en källa, berättar någonting nu, inte när denne skrivit någonting för länge sedan. Med beroendekritik avses att kontrollera källornas beroende av varandra (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999).

Enligt Patton (1990) är det vanligt att en studie, där den kvalitativa metoden används, ifrågasätts vad gäller dess objektivitet och författaren menar att total objektivitet är omöjlig att uppnå. I stället bör fokus ligga på att belysa möjliga felkällor (Patton, 1990). Holme och Solvang (1997) menar att en studie påverkas av både undersökarens egna och andras förväntningar, då metoden bygger på närhet och förståelse. Det finns en risk att respondenten omedvetet ger svar som han eller hon tror att intervjuaren förväntar sig, istället för att ge uttryck för sina egna uppfattningar (Holme & Solvang, 1997).

Vad gäller insamlingen av primärdata anser vi att samtliga intervjuer var relevanta för vår undersökning. Vidare är samtidskravet uppfyllt, då materialet är synnerligen aktuellt. Vad som däremot kan ifrågasättas är källornas beroende av varandra. Respondenterna utgjordes av såväl företagsledningarna som anställda som tar emot belöning. Därmed finns en risk att vissa svar vi erhöll var tillrättalagda, exempelvis kanske inte en anställd på lägre nivå vill säga vad som helst. Eftersom företagen och respondenterna tilläts vara anonyma i undersökningen tror vi dock att möjligheten till ett mer sanningsenligt resultat ökar. Intervjuerna gjordes naturligtvis i enrum, vilket också talar för trovärdiga svar, dock är C-uppsatser offentliga och flera av respondenterna bad att få läsa det färdiga materialet.

För att i så hög grad som möjligt uppnå objektivitet vid våra intervjuer försökte vi under hela intervjuförloppet att ha tänkbara felkällor i åtanke för att försöka undvika dem. Felkällor kan exempelvis utgöras av påverkan från tidigare kunskaper eller att respondenten påverkas av intervjuarens yttre attribut (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999). Dock ger respondenterna sin bild av verkligheten och det är svårt för oss att bedöma om den helt överensstämmer med sanningen. Intervjuobjekten kanske var påverkade av beroende, av våra eller sina egna förväntningar eller av någonting annat. Det finns också en risk att vi, vid intervjuerna, upplevde situationen på ett felaktigt sätt och inte tolkade respondenten korrekt. Vi upplevde emellertid att de intervjuade personerna i samtliga fall agerade på ett öppet sätt och fann inte någonting som motsäger att de svarat sanningsenligt på våra frågor. Dessutom infann sig, under alla intervjuerna, en känsla av att vi verkligen förstod vad respondenterna ville säga.

Studiens sekundärdata insamlades från källor som vi anser har stor betydelse, de består till största delen av beprövade teorier samt tidigare forskning inom vårt ämnesområde. Vi

menar att trovärdigheten är god i studiens sekundärdata, dock med viss tveksamhet vad gäller samtidskravet. Källorna har i flera fall åtskilliga år på nacken.

2.9 Validitet och reliabilitet

En kvalitativ undersökning bygger i hög grad på tolkningar, varför det inte med säkerhet går att fastställa om validiteten och reliabiliteten är hög (Merriam, 1994). Då överföring av teorier som begrepp och modeller till empiriska iakttagelser kan vara problematiskt, enligt Eriksson och Wiederheim-Paul (1999), är det ändå viktigt att fundera över validiteten och reliabiliteten i undersökningen.

2.9.1 Validitet

Krav på validitet innebär att en undersökning mäter det som den är avsedd att mäta, det vill säga att undersökningen är giltig. Validitet kan ses ur två olika synvinklar; inre och yttre (Eriksson & Wiederheim-Paul, 1999). Merriam (1994) menar att en fallstudie vanligtvis har hög inre validitet, däremot är det ofta problem med den yttre validiteten.

Inre validitet är det erhållna resultatets överensstämmelse med verkligheten. Information om verkligheten är dock inte oberoende, utan tolkas av såväl förmedlare som mottagare. Det går heller inte att mäta en företeelse utan att den förändras (Merriam, 1994). Enligt Kvale (1996) innebär att validera att ifrågasätta samt att bedöma om de svar som erhålls är sanna eller tillrättalagda i det enskilda fallet. Vi är av uppfattningen att samtliga respondenter i vår studie visade uppriktighet, dessutom var samarbetsviljan god. Vidare försökte vi ifrågasätta de svar vi erhöll och se kritiskt på dem och menar att vi därför har skäl att hävda att den inre validiteten i vår studie har stärkts. Då vi använde oss av en innehållsanalys samt fann matchande mönster i intervju svaren menar såväl Silverman (1993) som Yin (1994) att det är ytterligare anledningar till att validiteten kan bedömas som god.

Hur generaliserbara resultaten är i en undersökning är ett mått på den yttre validiteten. Med generaliserbarhet avses resultatets tillämplighet även i andra situationer än den undersökta. Då yttre validitet nämns i samband med kvalitativa studier avses snarare överförbarhet. Vid en fallstudie, där endast ett fåtal objekt studeras, uppkommer oftast inte någon möjlighet att generalisera. Studiens resultat kan däremot överföras på en liknande situation (Merriam, 1994). Vi anser inte att vi genom vår studie kan göra anspråk på att dra generella slutsatser, därtill är vårt urval alltför begränsat. Däremot kan vi se att det resultat vi kom fram till i flera avseenden stämmer väl överens med vår teoretiska referensram, bland annat vad gäller belöningars kortsiktiga motivationseffekt och att inre motivation är det som ger effekt på lång sikt. Härmed anser vi att studiens giltighet stärks.

2.9.2 Reliabilitet

Merriam (1994) förklarar att reliabilitet är ett mått på hur upprepbara och tillförlitliga en undersöknings resultat är. Guba och Lincoln menar, enligt Merriam (1994), att

reliabiliteten är beroende av den inre validiteten; om den inre validiteten stärks innebär det en ökning av reliabiliteten.

Upprepbarhet innebär att samma resultat ska erhållas om undersökningen görs om igen och resultatet ska vara oberoende av vem som undersöker och av vilka objekt som undersöks (Eriksson & Wiederheim-Paul, 1999). För att åstadkomma en så hög reliabilitet som möjligt förfärdigade vi rutiner för hur undersökningen skulle genomföras och försökte agera på ett likartat sätt i varje intervjusituation. Då vi har ett kvalitativt förhållningssätt i vår studie inser vi dock att upprepbarheten begränsas. Våra intervjuer kännetecknades av öppenhet och flexibilitet, därmed är det omöjligt att skapa exakt likadana intervjusituationer. Vi är också, trots att vi eftersträvade trovärdighet då vi bearbetade våra primärdata, medvetna om att våra tolkningar påverkade intervjuresultaten. Om en annan person skulle ha utfört studien skulle tolkningssättet troligtvis ha varit ett annat. Sannolikheten för att resultatet skulle bli exakt detsamma om studien utfördes av någon annan är därmed liten. Detsamma gäller om respondenterna skulle utgöras av andra personer.

Resultatets tillförlitlighet är beroende av mätmetodens förmåga att stå emot felkällor av olika slag, det vill säga att felen påverkar resultatet så lite som möjligt, enligt Eriksson och Wiederheim-Paul (1999). Före, under och efter mätningen, i vårt fall intervjuerna, försökte vi, som vi tidigare nämnt, att undvika de olika felkällor vi kunde tänka oss. Vår förhoppning är att vi, genom att vara medvetna om riskerna för fel, lyckades minimera dem och därmed ökade tillförlitligheten i vår undersökning. Det faktum att vi använde oss av en innehållsanalys innebär dessutom att reliabilitetsfrågan i det vi mäter särskilt uppmärksammas, enligt Silverman (1993).

3. Teoretisk referensram

I kapitlet presenteras uppsatsens teoretiska referensram, vilken syftar till att dels ge en förståelse för ämnesområdet och dels utgöra underlag för det analytiska resonemanget. Referensramen växte fram genom att vi läst litteratur samt forskningsartiklar i ämnet, det vill säga sekundärdata. Kapitlet inleds med att behandla belöningsystem i allmänhet, för att fortsätta med motivation och avslutas med inre och yttre motivationsfaktorer.

3.1 Belöningsystem

Arvidsson (2003) anser att belöningsystem är ett kraftfullt styrmedel, som med all sannolikhet finns i alla företag. Arvidsson (2003) tror dock att belöningsystem i en organisation kan vara svåra att upptäcka, då de ofta är informella och utformningen tillhör företagets mest komplicerade och känsliga frågor.

3.1.1 Beskrivning av belöningsystem

Enligt Arvidsson (2003) motsvaras inlärningspsykologins ”piskan och moroten” av bestraffning och belöning. Då det handlar om belöningsystem innebär bestraffning i många fall utebliven belöning. Belöningsystem är av stor betydelse vid ett företags verksamhetsstyrning och ett antal viktiga avvägningar och val måste göras när ett belöningsystem ska utformas för att det ska resultera i önskade effekter (Arvidsson, 2003). Armstrong (1993) menar att hänsyn ska tas till företagets affärsstrategier, kultur och omgivning vid utformandet. Då förutsättningarna är olika för olika företag existerar inget optimalt belöningsystem (Arvidsson, 2003).

Arvidsson (2003) förklarar att ett belöningsystem kan innefatta såväl monetära som icke-monetära belöningar. Monetära belöningar kan utgöras av exempelvis lön, bonuslön, vinstandelar eller optioner. Icke-monetära belöningar kan bland annat bestå i olika slags förmåner, såsom pensionssparande och hälsovård, karriärvägar inom företaget eller kompetensutveckling (Arvidsson, 2003).

Armstrong (1993) menar att belöningsystem är hela det utbud av belöningar som ett företag använder sig av för att uppnå sina mål. Belöningsystemet är en strategi som aktivt utarbetas av företagets ledning (Armstrong, 1993).

3.1.2 Syfte med belöningsystem

Belöningsystem används i syfte att rekrytera och behålla kompetent personal, men också för att skapa motivation i de anställdas arbete (Arvidsson, 2003). Armstrong (1993) betonar också vikten av att öka den organisatoriska effektiviteten, att underbygga kulturen i ett företag samt att öka kvalitetsnivån och kundservicen. Ett väl utformat belöningsystem kan bidra till de önskvärda förbättringarna och i förlängningen utgöra en viktig faktor för att ett företag ska kunna nå sina uppsatta mål (Armstrong, 1993).

Anthony och Govindarajan (1998) menar att ett företags ledning och dess anställda har olika preferenser och mål. Olika belöningar kan hjälpa till att minska skillnaden och på så sätt skapa enighet kring målen och därmed få hela företaget att dra åt samma håll. Enligt agentteorin, som beskrivs av Anthony och Govindarajan (1998), är syftet med belöningsystem att ägarna ska kontrollera och styra individers handlingar genom att skapa enighet kring företagets mål. Utmaningen för ett företags ledning ligger i att motivera de så kallade agenterna, de underordnade som skall utföra arbetet, att bli lika produktiva och motiverade som om de ägde företaget. Enligt Anthony och Govindarajan (1998) uppnås bäst effekt, och därmed syftet, med ett belöningsystem när företagets strategier och mål är klara och tydliga och när systemet uppfyller kravet på målkongruens, det vill säga att den anställdes mål överensstämmer med företagets.

Paul (1994) menar i en artikel i Harvard Business Review, att öppenheten i ett företag är avgörande vad gäller ett belöningsystems framgång. Belöningsystemet får inte uppfattas som något mystiskt och svåråtkomligt, det gäller att kommunicera mål och strategier på ett för alla begripligt sätt. Paul (1994) anser att medarbetarna bör delges viktig och kanske till och med känslig information i syfte att få med sig samtliga mot de gemensamma målen och ge känslan av att alla strävar åt samma håll. Alla styrverktyg, alltså även belöningsystem, måste länkas uppifrån och arbetas nedåt inom en organisation för att fungera och fylla sitt syfte (Paul, 1994).

3.2 Motivation

Ett viktigt syfte med belöningsystem är att skapa motivation. Det är betydelsefullt att en företagsledning förstår vad som driver en människas beteende för att kunna motivera sina medarbetare på ett effektivt sätt (Arvidsson, 2003).

3.2.1 Vroom om förväntan

Vroom (1964) hävdar i sin förväntningsteori att stark motivation erhålls om en individ kan förvänta sig att dennes ansträngningar kommer att leda till belöning. Förväntningsteorin visar enligt Armstrong (1993) att motivation endast uppstår om det finns en klar relation mellan prestation och utfall och om utfallet är tillfredsställande. Det klargörs härmed att yttre motivation bara fungerar i begränsade fall, det vill säga då ovan nämnda relation föreligger. Inre motivation kan ge större effekt, då den kommer inifrån och byggs på tidigare erfarenheter, där individen vet vilka resultat som kan uppnås genom ett visst beteende (Armstrong, 1993).

3.2.2 Katz och Kahn om förväntan

Katz och Kahn (1978) beskriver tre punkter, som är viktiga vad gäller motivation i ett belöningsystem. För det första är avsikten med belöning att få en individ att arbeta mot ett mål och då krävs att belöningen är av värde för individen. Det innebär att belöningar måste vara olika för olika människor, då det finns åtskilliga uppfattningar om vad som är värdefullt. För det andra måste en belöning kopplas till det eftersträfvade beteendet, det

vill säga att belöning utfaller om individen betar sig på önskvärt sätt respektive uteblir om beteendet inte erfars. Den tredje punkten förklarar att det måste finnas en relation mellan belöningen och det som ska utföras för att få den. Om uppfattningen är att det krävs alltför stor arbetsinsats för att få belöning kan det påverka motivationen negativt (Katz & Kahn, 1978).

3.2.3 Studier av motivation

Rothe (1970) gjorde iakttagelser, som denne beskriver i en artikel i *Journal of Applied Psychology*, då en ovanlig situation uppstod när facket krävde att ett belöningssystem som varit i bruk under flera år skulle tas bort. Det skulle ha medfört, förutsatt att belöningar ger ökad motivation, minskad produktion, vilket också skedde – till en början. Efter den initiala nedgången, konstaterade Rothe (1970) att produktionen snabbt steg igen för att helt återhämta sig och i vissa fall till och med bli högre.

Kohn (1993) sammanfattar i en artikel i *Harvard Business Review* forskning om belöningssystem och konstaterar att det saknas stöd för påståendet att högre belöningar skulle ge ökad arbetsinsats. Enligt flera beteendevetenskapliga studier som gjorts på arbetsplatser, i klassrum och andra miljöer, underminerar belöningar den process som de är tänkta att uppmuntra och stödja. Kohn (1993) anser att studiernas resultat visar att misslyckanden med incitament och belöningar inte beror på hur själva belöningssystemen är uppbyggda. Det hänger snarare ihop med de felaktiga psykologiska antaganden som ligger till grund för belöningssystemen när de utformas. Det vi använder mutor för att uppnå har förändrats, men inte vår tillit till mutor (Kohn, 1993).

I sin artikel menar Kohn (1993) att de flesta studier som genomförts på företag har fokuserat på effekterna av variationer i själva belöningssystemen och inte på huruvida prestationsbaserade belöningar verkligen höjer motivationen och därmed prestationsnivåerna. Kohn (1993) menar vidare att forskningen visar att företag, genom införande av belöningar, endast lyckas säkerställa tillfällig måluppfyllelse. Om syftet är att åstadkomma varaktiga förändringar i attityder och beteenden är belöningar, precis som straff, anmärkningsvärt ineffektiva. Då belöningen tar slut återgår människor till sitt gamla beteende (Kohn, 1993).

Kohn (1993) beskriver vidare studier som har undersökt om belöning på chefsnivå är relaterad till företagets lönsamhet. Ofta har det framkommit mycket små eller till och med negativa samband mellan belöning, prestationer och lönsamhet. Frånvaron av ett sådant samband tolkas som bevis på att det finns en koppling mellan compensation och något annat än hur bra människor utför sitt arbete. Men, funderar Kohn (1993), kanske är det så enkelt att studierna helt enkelt avslöjar att högre lön inte medför bättre prestationer? Forskare har inte funnit någon skillnad i utdelningen till aktieägarna mellan företag med incitamentsprogram för toppchefer och företag utan (Kohn, 1993).

3.2.4 Företagsledningars tro på belöningssystem

Öberg (2004) hävdar i en artikel i Svenska Dagbladet att tron på att det finns ett samband mellan belöningar och goda arbetsinsatser är stark inom näringslivet, men att hitta vetenskapligt stöd för påståendet att belöningssystem, hur de än är utformade, leder till förbättrade arbetsinsatser är svårt. Enligt beteendevetenskaplig forskning är det andra faktorer som motiverar såväl chefer som anställda (Öberg, 2004).

Kohn (1993) har hävdad, liksom Öberg (2004) ovan, att företagsledningar idag har en stark tro på att det i belöningar av olika slag ligger en förlösande kraft. De flesta företag använder någon form av belöningssystem som syftar till att motivera personalen genom att knyta en belöning till utförd prestation. Tron att belöningar verkligen inverkar positivt på människors prestationer kan verka anmärkningsvärd då den sällan är undersökt och då de undersökningar som gjorts visar på motsatsen (Kohn, 1993).

Kohn (1993) ställer sig frågan: Varför fortsätter företagsledningar att lita på belöningssystem? Kohn (1993) tror att det beror på att få tar sig tid att undersöka sambandet mellan belöningssystem och problem med produktiviteten och moralen på arbetsplatsen. Belöningar löser problemen tillfälligt, men det är betydligt svårare att se skadan de orsakar över en längre tidsperiod. Kohn (1993) menar att *"do this and you'll get that"* är en del av vår livsstil idag. Genom att hålla fast vid tron att motivationsproblem beror på det enskilda belöningssystemet som används för tillfället, hellre än att sätta sig in i den psykologiska teori som ligger bakom belöningssystem, kan vi få fortsätta vara optimistiska i vårt antagande att relativt små justeringar i systemet ökar motivationen. På lång sikt kan dock kostnaden för att finjustera systemet bli stor. De grundläggande bristerna i människans beteende dömer ut varje försök att påverka beteenden och prestationer på lång sikt genom belöningar (Kohn, 1993).

Rich (1994) anklagar i en artikel i Harvard Business Review Kohns (1993) forskning för att vara ofullständig och menar att denne till vissa delar feltolkat studier som gjorts. Rich (1994) hänvisar istället till en studie om 400 amerikanska företags belöningssystem, som visade på en avsevärd produktivitetsökning då belöningar infördes. Rich (1994) redogör vidare för en undersökning som denne själv genomfört och som visar att inte alla belöningssystem misslyckas på lång sikt. De företag som har väl konstruerade belöningssystem ger 20 procent högre avkastning till aktieägarna än de som har dåligt konstruerade eller inga belöningssystem alls (Rich, 1994).

Lebby (1993) håller i sin artikel i Harvard Business Review med Kohn och ställer sig frågan varför ledare runt om i världen fortsätter att hålla fast vid belöningssystem trots att Kohn och andra forskare inte kan hitta någonting i sin forskning som faktiskt stöder påståendet att människors motivation ökar med ett belöningssystem. Lebby (1993) besvarar frågan med en enkel jämförelse; precis som det är lättare för en del föräldrar att visa kärlek med presenter än med kramar är det ofta enklare för organisationer och företagsledare att visa tacksamhet med belöningar av olika slag än med ord.

3.3 Inre och yttre motivation

Arvidsson (2003) förklarar att människor styrs av inre och yttre motivationsfaktorer. Den som styrs av inre faktorer söker inre drivkrafter som till exempel utvecklande arbetsuppgifter, medan den som styrs av yttre faktorer söker yttre belöningar, såsom lön och status. Standardiserade belöningsystem, som saknar utrymme för individuell anpassning, kan få negativa följder. Konsekvensen kan bli att en individ, som redan är motiverad för sin arbetsuppgift, tappar intresset för uppgiften om en belöning knyts till utförandet (Arvidsson, 2003).

3.3.1 Herzberg om motivations- och hygienfaktorer

Herzbergs tvåfaktorteori bygger på Maslows behovsteori, betraktad ur ett arbetsmotivationsperspektiv (Arvidsson, 2003). Maslows behovsteori är en av de mest vedertagna teorierna om människans behov, där utgångspunkten är att otillfredsställda behov, där vissa behov är mer grundläggande än andra, är människans drivkraft. Maslow delar in behoven i fem olika nivåer. När behoven på en nivå är tillgodosedda kommer behoven på nästa nivå att väckas (Bolman & Deal, 1997).

I Herzbergs studie, som ledde fram till tvåfaktorteorin, berättade anställda om positiva respektive negativa erfarenheter från deras arbete. Med grund häri identifierades olika faktorer som upplevdes som antingen tillfredsställande eller inte. Faktorerna delades därefter in i motivations- och hygienfaktorer (Armstrong, 1993).

Motivationsfaktorer är villkor i arbetsuppgiften, såsom ansvar och befogenhet eller utvecklingsmöjligheter. När villkoren är uppfyllda känner individen hög motivation och hög tillfredsställelse i sitt arbete. Hygienfaktorer är förhållanden som måste vara uppfyllda för att individen inte ska känna missnöje, exempelvis lön och arbetsmiljö (Arvidsson, 2003). Vad gäller lön hävdar Herzberg således, enligt Armstrong (1993), att den inte är motiverande, utan ska ses som ett sätt att förhindra missbelåtenhet. Människan tar gärna emot högre lön och belöningar, men de leder inte till att hon arbetar bättre eller effektivare (Armstrong, 1993).

Pengar motiverar inte, hävdar Kohn (1993). Med pengar kan vi köpa det vi behöver och vill ha, dock visar undersökningar författaren tagit del av att det inte är pengar och saker vi rankar högst av vad som verkligen betyder något. Det finns ingen grund för antagandet att ökad betalning uppmuntrar människor att prestera bättre på lång sikt (Kohn, 1993). Herzberg hävdar, enligt Kohn (1993), att bara för att för lite pengar kan irritera och skapa kaos i människors liv, innebär det inte att mer pengar ger ökad tillfredsställelse och motivation.

Herzberg menar vidare att hygienfaktorer kan ge positiv inverkan på kort sikt, men att faktorernas negativa påverkan varar länge (Armstrong, 1993). Det är av vikt att påverka inre motivationsfaktorer och yttre hygienfaktorer samtidigt, enligt Arvidsson (2003). Yttre faktorer, såsom lön, kan exempelvis få en anställd att byta arbetsplats, men påverkar inte i någon större grad hur någon trivs med sitt arbete (Arvidsson, 2003).

Kritik gällande otillräcklig empirisk bekräftelse och därmed brist på vetenskapligt stöd har riktats mot Herzbergs tvåfaktorteori, men det har inte hindrat att teorin flitigt använts inom många olika områden (Arvidsson, 2003).

3.3.2 Studier om inre och yttre motivation

Enligt Armstrong (1993) finns två typer av arbetsmotivation; inre och yttre. Inre motivation innebär att individen motiverar sig själv för att nå tillfredsställelse och faktorer som ansvarskännande, handlingsfrihet, utmanande arbete samt karriärmöjligheter påverkar på vilket sätt motiveringen sker. Yttre motivation är påverkan utifrån för att skapa motivation. Sådan påverkan kan utföras genom belöningar, såsom extra lön eller beröm, eller genom straff, såsom innehållen lön eller kritik. Armstrong (1993) menar att yttre motivation har en omedelbar och stark effekt på kort sikt, men för att erhålla djupare och mer långvariga motivationseffekter krävs att motivationen kommer inifrån.

Kohn (1993) hävdar att belöningar, som av forskare kallas yttre motivationsfaktorer, inte ändrar de grundläggande attityderna som styr vårt beteende, de skapar heller inte någon varaktig förändring i våra värderingar eller handlingar. Den förändring som uppstår är, enligt Kohn (1993), endast tillfällig. Beträffande produktiviteten har ett flertal studier enhälligt visat att de som väntar sig en belöning för att slutföra en uppgift inte utför den lika bra som den som inte förväntar sig någon belöning, vilket självklart är förvånande då förväntningen är att belöning ska leda till ökad motivation och därmed ett bättre arbete (Kohn, 1993).

Kohn (1993) menar att belöningar urholkar intresset för det vi gör. Om människan eftersträvar att vara förträfflig, kan inget konstgjort incitament matcha kraften av inre motivation. De människor som utför ett fantastiskt arbete är glada över att få betalt, kanske till och med bra betalt, men de arbetar inte för att få sin löneutbetalning. De arbetar för att de brinner för det de gör. Kohn (1993) anser att yttre motivationsfaktorer är ett klen surrogat för ett genuint, inre intresse för sina arbetsuppgifter. Vad som förvånar är att belöningar, liksom straff, till och med kan försvaga den inre motivationen som egentligen ska leda till topprestationer (Kohn, 1993).

Kohn (1993) beskriver beteendevetenskapliga undersökningar som gjordes i början av 1970-talet om belönings inverkan på den inre motivationen. När vi erhåller belöning för ett visst beteende, kan belöningen jämföras med ett kvitto på utförd prestation, vilket sedan kontrollerar vårt framtida beteende. Då vi känner oss kontrollerade tappar vi intresset för det vi gör. Belöningen driver vårt beteende och inte de inre krafterna. *"If they have to bribe me to do it, it must be something I wouldn't want to do."* Enligt Kohn (1993) har liknande undersökningar verifierat denna uppfattning. Utanför de psykologiska institutionerna är det få som uppmärksammar inre och yttre motivationsfaktorer. Om båda faktorerna observeras kan uppfattningen lätt fås att de kan läggas ihop för att få bästa effekt (Kohn, 1993).

3.3.3 Effekter av belöningssystem

Kohn (1993) pekar på några negativa effekter som kan komma ur ett belöningssystem. Genom att dela ut bestraffningar kan handling skapas, men inte motivation, de flesta ledare inser att hot och rädsla skapar motstånd och ilska. Kohn (1993) anser att ovanstående även kan sägas gälla för en belöning då den, liksom ett straff, har en manipulativ effekt. Belöningen kanske är åtråvärd, men genom att sätta den i samband med ett visst beteende manipulerar ledningen sina anställda, vilket till slut leder till att människor känner sig kontrollerade, precis som i fallet med straff (Kohn, 1993).

Kohn (1993) hävdar att belöningar undergräver relationer. Belöningssystem kan försämra samarbetet på en arbetsplats när de anställda börjar arbeta för sin egen vinning och inte längre för en gemensam vinst. Slutligen innebär den egoistiska inställningen att företaget tappar i kvalitet eftersom det krävs samarbete för att få kvalitet i produkterna, det räcker inte att var och en gör sin lilla bit perfekt, de olika bitarna måste tillsammans bilda en väl fungerande tjänst eller produkt som företagets kunder vill köpa. Kohn (1993) anser att genom att tvinga människor att tävla om belöningar och ranka individer mot varandra kan ledningen förstöra det samarbete som finns och en god organisation. När belöningarna är begränsade börjar kollegor se varandra som hinder för sin egen framgång. Risken är också att de anställda döljer att de har bristfälliga kunskaper och vill framstå som duktiga istället för att be om hjälp när problem uppstår, den anställde låtsas ha allt under kontroll (Kohn, 1993).

Kohn (1993) framhåller också att belöningar kan leda till att verkliga problem som finns i ett företag inte uppmärksammas. För att kunna lösa problem som uppstår på en arbetsplats måste ledningen förstå vad som orsakade dem. Har de anställda de rätta förutsättningarna för att utföra sina arbetsuppgifter? Offras långsiktig tillväxt för att maximera vinsten på kort sikt? Samarbetar de anställda effektivt? Är hierarkin så stel att personalen inte vågar säga vad de tycker och därigenom känner sig maktlösa? Enligt Kohn (1993) medför företagsledningens blinda tro på att ett belöningssystem ska öka motivationen och därigenom produktiviteten och lösa de problem som uppstått, att ingen tar tag i de underliggande problemen, vilket skulle få till stånd en varaktig och vettig förändring. Det finns en tendens att använda monetära belöningar som ett substitut för det som personalen egentligen behöver för att göra ett bra arbete. Att ge sina medarbetare feedback, socialt stöd, självbestämmande och behandla dem väl är riktigt ledarskap. Att bara locka med en belöning kräver dock en långt mindre insats och är alltså en enklare väg att gå (Kohn, 1993).

Guzzo (1994) instämmer i en artikel i Harvard Business Review med Kohn (1993) när denne påstår att monetära belöningar inte har någon effekt på kvaliteten. Däremot anser Guzzo (1994) att det inte är någon tvekan om att belöningssystem har en positiv inverkan på prestationsförmågan, det vill säga att människan presterar mer om det finns en belöning inom räckhåll. Belöningssystem påverkar producerad kvantitet, vilket räcker för många företagare. Konkurrens mellan de anställda behöver inte ha negativ inverkan på företagets verksamhet, det finns sätt att belöna förbättringar och nya uppfinningar. Guzzo

(1994) menar att det faktiskt går att få anställda att inse att det finns rättvisa i vad, vem och hur mycket som blir belönat.

Kohn (1993) konstaterar avslutningsvis i sin artikel att erbjuda belöningar till någon som verkar omotiverad är som att erbjuda saltvatten till en törstig. Mutor på en arbetsplats fungerar helt enkelt inte (Kohn, 1993).

3.4 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

Inledningsvis i teorikapitlet definierades belöningsystem i termer av monetära och icke-monetära belöningar. Därefter förklarades ett belöningsystems syften, vilka är att rekrytera och behålla kompetent personal, skapa motivation, öka effektiviteten, stärka företagskulturen samt öka kvalitetsnivån och kundservicen. Avsnittet om motivation inleddes med påståendet att stark motivation uppnås om de prestationer en människa utför förväntas leda till en belöning. Belöningen som utfaller måste vara av värde för individen och utfalla endast om den anställde betar sig på önskvärt sätt. Slutligen bör arbetsinsatsen upplevas som rimlig i förhållande till belöningen annars är den inte motiverande. Därefter återgavs studier som gjorts i ämnet, i vilka det framkommit att tron på belöningsystemets positiva effekter är stor bland företagsledare, trots att det är svårt att finna vetenskapligt stöd för samband mellan belöningar och goda arbetsinsatser. I kapitlets sista avsnitt redogjordes för motivations- och hygienfaktorer, samt för människors inre och yttre motivation och dess påverkan på mänskligt beteende på kort respektive lång sikt. Avslutningsvis presenterades olika effekter som kan uppstå i ett belöningsystems kölvatten, exempelvis kan systemen undergräva relationer eller leda till att verkliga problem inte uppmärksammas.

4. Empiri

I förestående kapitel presenteras undersökningens empiri, som består av primärdata i form av resultaten av intervjuerna samt sekundärdata i form av information från företagets hemsidor och årsredovisningar. Intervjuguiderna återfinns i bilaga 1 och 2. Vår innehållsanalys hjälpte oss att se mönster i det insamlade materialet, vilket utmynnade i en uppdelning av kapitlet i fyra avsnitt, ett för varje företag, för att därmed erhålla en enkel och bra överblick över materialet. Först beskrivs företagets respektive verksamhet, organisation, mål och strategier. Vidare redogörs för företagets belönings-system och sedan förklaras vad de anställda måste prestera för att få belöning. Därefter besvaras frågan om belöningsystem motiverar. Slutligen funderar respondenterna kring för- och nackdelar med belöningsystem och om de behövs. Syftet med kapitlet är att visa den information som utgör den empiriska delen av studien.

Företagen i studien benämns A, B, C och D. Respondenterna i företagsledningen benämns med respektive bokstav och 1 och mottagare av belöningar betecknas med respektive bokstav samt 2 och 3.

4.1 Företag A

4.1.1 Presentation av verksamhet, organisation, mål och strategier

Företag A är verksamt inom revision och redovisning, med cirka 35 anställda. Respondent A1 är VD och delägare, respondent 2 och 3 är auktoriserad revisor respektive revisorsassistent. Företaget har en platt organisation utan mellanchefer och är indelat i en revisionsgrupp och en redovisningsgrupp.

I företag A säger samtliga respondenter att företaget inte har några uttalade mål och strategier. A1 ger uttryck för en strävan mot ökad effektivitet, då revision och redovisning idag går allt snabbare beroende på IT-utvecklingen. A1 säger vidare att det inte finns några planer på att växa och öka marknadsandelarna, det är önskvärt att behålla företagets storlek och att arbeta på att ha kvar befintliga kunder. A2 säger att målen kan vara att varje medarbetare ska bli klar med sina arbetsuppgifter. Företag A tillämpar fast månadslön med individuell lönesättning.

4.1.2 Belöningsystemets utformning och innehåll

Samtliga respondenter i företag A konstaterar att monetära belöningar inte existerar. A1 berättar om de icke-monetära belöningar som finns i form av olika aktiviteter för personalen, såsom fester, julbord, luncher, kaffe, viss utbildning, fri parkering, fina lokaler, välutvecklat IT-system som är ett viktigt hjälpmedel i det dagliga arbetet, flexibla arbetstider så länge arbetet blir gjort i tid, mobiltelefon samt bilförmån. De belöningar som finns i företag A har, enligt A1, vuxit fram och är typiska för branschen och

respondenten säger vidare att belöningarna gäller på alla nivåer och för samtliga medarbetare i företaget.

A2 anger bilförmån, personalluncher, kaffe, dricka, kurser och utbildningar, dock tror A2 att den yngre personalen inte anser att vidareutbildningen är tillräcklig.

Respondent A3 anser inte att företaget har några som helst belöningar riktade mot dennes yrkesgrupp. *"Vi har noll komma noll belöningar."* A3 berättar vidare att bilförmån och mobiltelefon endast erbjuds firmans revisorer.

4.1.3 Prestationskrav

I företag A behöver de anställda inte prestera något, utöver att sköta sitt arbete inom givna tidsramar, för att erhålla belöning. Däremot, förklarar A1, kan prestationer påverka den ordinarie lönesättningen. A1 anser inte att prestationsbaserade belöningssystem gynnar företaget, snarare tvärtom, de anställda börjar konkurrera om uppdragen med följd att det inte alltid är den med högst kompetens för en uppgift som utför den. De prestationer som påverkar lönesättningen mäts med företagets intäkter, kundarvodena ska hållas på en stabil nivå. Den anställde ska, enligt A1, arbeta för att främja långsiktiga kundrelationer och därmed behålla sina kunder.

A2 ska utföra sitt arbete inom satta tidsramar så att kunderna kan lämna in deklARATIONER och årsredovisningar i tid, det vill säga sköta sina kundkontakter samt debitera sina timmar. Ledningen mäter prestationen med antalet debiterade timmar. Då A3 inte får några belöningar, krävs inga särskilda prestationer.

4.1.4 Motiverar belöningssystem?

Respondent 1 menar att företag A genom belöningar vill få nöjda anställda. Syftet är, enligt A1, inte att öka vinsten, vilket skulle kunna åstadkommas på ett enkelt sätt genom att hålla nere lönerna och öka arvoden. Ett sådant beteende skulle dock bara öka intäkterna på kort sikt och på lång sikt vara förödande, då anställda och kunder skulle fly företaget. A1 anser att det i dagsläget är en bra balans i företagets belöningssystem och att det fyller sitt syfte.

A1 ser inte att motivationen ökar genom belöningar, motivationen ökar i takt med att lönen ökar. De anställda ser förmånerna som en del av lönen, dock finns en kortsiktig motivationseffekt i en ny bil eller ny mobiltelefon. Utbildning tror A1 har stor effekt på motivationen. Företaget har utvecklingssamtal med de anställda och A1 anser vidare att feedback ges till medarbetarna.

Enligt respondent A2 är syftet med belöningar att öka intäkterna till företaget. Vidare säger A2 att *"belöningarna är en morot för de anställda att prestera bättre. Om de inte finns ledsnar folk och slutar."* Företaget uppnår endast delvis målen med belöningar, en del anställda har slutat på grund av att löner och förmåner är bättre på andra företag. A2 anser att belöningar endast ökar motivationen på kort sikt, en ny bil tappar sin tjusning

efter några veckor, då är den en självklarhet. Nya belöningar krävs för att de anställda ska vara nöjda. Enligt A2 är företag A inte speciellt bra på att ge medarbetarna feedback och utvecklingssamtal hålls alltför sällan.

A2 är relativt självgående och anser inte för egen del att feedback eller andra belöningar är viktigt för motivationen. Däremot menar A2 att företaget skulle vinna mycket på att göra något så enkelt som att ge bättre feedback till de yngre medarbetarna.

A3 anser att de belöningar som finns, exempelvis bilförmånen, möjligtvis ökar motivationen på kort sikt för dem som har förmånen. Då A3 anser att företagets belöningsystem inte är tillräckligt, tror inte A3 att det tänkta syftet uppnås. Respondenten anser att det på lång sikt krävs en inre motivation hos den anställde för att ett företag ska nå sina mål. På kort sikt skulle den inre motivationen kunna maximeras med hjälp av förmåner, men nu har det gått för långt och inga förmåner som dök upp idag skulle kunna kompensera de tidigare bristerna. För att få effekter på motivationen på lång sikt hos A3 krävs mer feedback.

Kostnaderna för belöningarna är inget som mäts i företag A, enligt respondent 1. Känslan A1 har är att de ger en positiv effekt, då folk mår bra och är nöjda.

4.1.5 För- och nackdelar med belöningsystem

Respondent A1 tycker sig inte se några speciella för- eller nackdelar med belönings-system. Respondent A2 anser att *"ju mer belöning desto bättre"*, eftersom belöningar får de anställda att arbeta bättre och stanna kvar längre på företaget. *"Belöningar lönar sig netto"*, enligt A2. A3 önskar att företaget anställer någon som är ansvarig för omsorg om personalen. *"Det straffar sig i längden att inte ha någon form av belöningsystem i kombination med ingen omsorg om personalen."* Samtliga respondenter på företag A anser att belöningsystem behövs för att skapa motivation.

4.2 Företag B

4.2.1 Presentation av verksamhet, organisation, mål och strategier

Företag B är ett bemanningsföretag, specialiserat på logistik, med cirka 50 anställda. Respondent 1 är VD och delägare, respondent 2 och 3 är arbetsledare respektive anställd med kompetens för att kunna användas hos företagets samtliga kunder. Förutom två delägare, en sekreterare samt arbetsledare hos företagets större kunder är organisationen platt.

B1 berättar att målet för företag B är att öka verksamheten genom att bli större hos i första hand befintliga kunder. Strategierna för att nå målen är ISO-certifiering och problemlösning åt kunderna, från vilka företaget i möjligaste mån vill ha stabila beställningar som löper under längre tid, enligt B1. B2 säger att företagets mål är att erbjuda god service till kunderna samt att tjäna pengar och att målen uppnås genom att inte bli för stora, utan istället hålla företaget litet och personligt. Även B3 säger att

företagets mål är att erbjuda god service till kunderna, men också att tillgodose kunderna med personal.

Ett 10-tal anställda i företag B har individuellt satt månadslön, övrig personal har timlön enligt gällande avtal, där den anställde ska erhålla en lön motsvarande medianlönen hos kunden.

4.2.2 Belöningsystemets utformning och innehåll

Respondent B1 uppger att företagets monetära belöningar består av individuella löneökningar i syfte att behålla kompetent personal, som fått erbjudande om bättre villkor hos de kunder där de arbetar. Ibland belönas anställda med exempelvis dubbla timlöner för att få dem att jobba extra i syfte att kunna upprätthålla servicen mot kund. Icke-monetära belöningar, fortsätter B1, finns i form av fri bil, av företaget subventionerade rikskuponger, behjälplighet med att lösa privat problematik såsom att den anställde får låna bil, julklappar, fester samt mat vid övertid. Enligt B1 gäller samtliga förmåner, förutom fri bil, för alla inom företaget.

B2 och B3 anger lön, träningskort, julklapp, rikskuponger och möjlighet att få ledigt om så skulle behövas, som de belöningar som finns i företaget.

4.2.3 Prestationskrav

I företag B förklarar respondent 1 att monetära belöningar utfaller då en anställd ställer upp extra och bjuder på sig själv. För de icke-monetära belöningarna krävs ingen speciell insats, de tillfaller, kanske lite orättvist, alla oavsett prestation. Prestationer mäts, enligt B1, med nöjd-kundindex och antal timmar den anställde har arbetat. B2 uppger att de arbetsuppgifter en anställd ålagts ska skötas på ett tillfredsställande sätt för att få belöning. Hur prestationer mäts är inget B2 har reflekterat över. B3 vet inte vad kriterierna är för att få belöning och vet inte hur prestationer mäts i företaget.

4.2.4 Motiverar belöningsystem?

Enligt B1 vill företag B med sina belöningar höja nöjd-kundindexet samt hålla nere antalet anställda genom att behålla medarbetarna längre, alltså hellre debitera fler timmar på ett fåtal anställda än att debitera få timmar på många anställda. B2 och B3 anser att belöningarna syftar till att få de anställda att arbeta bra och stanna kvar i företaget, vilket gynnar företaget i längden. Träningskort stärker personalen rent fysiskt vilket gör att *"de håller längre"*, enligt B2, arbetet i företag B är fysiskt krävande.

B1 anser att belöningarna fyller det beskrivna syftet till 90 procent, de som inte erbjuds belöning vill inte heller göra någon extrainsats. B1 ser vidare att motivationen ökar generellt, men det är också så att belöningar höjer förväntningar och till slut tas för givna. B2 och B3 tror att belöningar hjälper företaget att nå sina mål.

För att öka motivationen hos de anställda anser B1 att det i första hand är viktigt att tacka och berömma sin personal för goda arbetsinsatser. Feedback kan företag B bli bättre på. B1 är övertygad om att för att öka motivationen på längre sikt måste personalen trivas i gänget och ha en vi-känsla. Fester och pengar är belöningar som endast ger kortsiktig effekt. Vid de utvecklingssamtal företag B har haft, för flera år sedan, efterlyste personalen mer beröm och utbildning. Utbildning ser företaget dock inte som en belöning, enligt B1, utan som en nödvändighet för att kunna sköta arbetet.

B2 och B3 säger att de motiveras att ställa upp lite extra genom belöningar. B2 motiveras av lönen samt möjligheten att höja den. Anställningstrygghet och en god arbetsmiljö med trivsel bland arbetskamraterna motiverar också. Enligt respondenten har feedback större effekt på motivationen än belöning, men båda faktorerna är viktiga. B2 anser sig få feedback, bland annat genom ökat ansvar, vilket denne menar är ett bevis på uppskattning. B3 anser inte att belöningar motiverar på lång sikt, effekten mattas av efter ett tag och belöningen tas för given. Feedback, däremot, är viktig för motivationen på lång sikt, enligt B3.

B1 anser att kostnaderna för belöningarna är försumbara så länge kunderna är nöjda. B1 säger vidare att vissa människor kan belönas åtskilligt utan att för den sakens presteras mer, i sådana fall är pengarna bortkastade.

4.2.5 För- och nackdelar med belöningsystem

B1 löser uppkomna problem med belöningar och behåller därmed nöjda kunder. B1 anser att nackdelen kan vara att belöningar skapar förväntningar på ytterligare belöningar, ett belöningsystem bör nog utformas som ett system med gränser där samtliga vet vad som gäller. Belöningar kan också bli slentrian, vilket gör att de måste ökas, enligt B1. B2 anser att ett belöningsystem ska vara prestationsbaserat och ge ökad lön och bonus samt procent på antal sålda timmar. Ett belöningsystem måste vara rättvist i sin utformning, annars skapas missnöje, enligt B2.

Respondent B1 anser att belöningsystem behövs, då de hjälper till att lösa problem om än bara på kort sikt. På längre sikt är det viktigare att personalen känner sig uppskattad och nyttig. B2 och B3 anser inte att belöningar borde behövas. B2 menar att *"eftersom arbete är en bristvara finns det alltid någon som står på tur och vill ha ett arbete"*. Både B2 och B3 anser att för att må bra är feedback den bästa formen av belöning, men att extra betalt motiverar trots allt. B3 jämför belöningsystem med dricks på en restaurang. *"En servitör får extra betalt för god service."*

4.3 Företag C

4.3.1 Presentation av verksamhet, organisation, mål och strategier

Företag C är ett arkitektföretag med cirka 50 anställda. Respondent 1 är VD och delägare. Respondent 2 är handläggande arkitekt och respondent 3 är byggnadsingenjör. Både C2 och C3 har delansvar i större projekt och driver mindre projekt själva. Företaget består av

VD och ledning, därutöver finns två resursgrupper som består av arkitekter respektive ingenjörer. Verksamheten drivs i olika projekt med en projektansvarig.

Målet för företag C är, enligt C1, att göra kreativ och värdeskapande arkitektur. Strategin för att nå målet är att i första hand säkerställa att företaget har kompetenta medarbetare, vilket, enligt C1, görs genom kontinuerlig utbildning. *"Arkitektur är färskvara!"* C1 menar att de anställda hela tiden behöver få ny inspiration och kunskap då varje uppdrag är unikt och kräver nya fräscha idéer. Företagets mål är, enligt C2, att vara framgångsrika i branschen, ge vinst samt att personalen ska trivas och för att uppnå målen krävs goda kundkontakter, ett bra utfört arbete, synlighet på marknaden samt att få personalen att trivas. Målen, enligt C3, är att ha ett gott rykte, utföra arbeten av hög kvalitet samt skapa vacker och funktionell arkitektur. C3 anser att målen uppnås genom att ha kunnig personal, som exempelvis har tidigare erfarenhet. Företag C tillämpar fast månadslön med individuell lönesättning.

4.3.2 Belöningsystemets utformning och innehåll

I företag C berättar samtliga respondenter om monetär belöning i form av ett resultatbonussystem, vilket bygger på resultatutfall jämfört med budget. Vissa avkastningsmål ska uppnås och om så sker utgår bonus, inte i procent av lönen, utan lika mycket till alla anställda. Bonus utgår dock inte under det första anställningsåret. Under de tre senaste åren har ingen bonus betalats ut, eftersom företaget inte lyckats uppnå de ekonomiska målen. C1 berättar att de år bonus utgår kan den anställde välja att placera delar av den i en fond och på så sätt minska skatten. Monetär belöning kan, enligt C3, också vara att lönen förändras i takt med fler och svårare arbetsuppgifter.

Företaget använder, enligt C1, ovanstående belöningar för att behålla kompetent personal som satsats på i form av utbildning och för att uppmuntra de anställda. Belöningarna är inte nödvändiga som konkurrensmedel när nyanställningar ska göras, de nya kommer ändå. C1 upplever att *"personalen trivs på arbetsplatsen och därmed inte behöver styras"*. Samtliga belöningar gäller för alla anställda, alla bidrar till företagets resultat inom sitt kompetensområde, anser C1.

Icke-monetära belöningar som nämns av C1 är företagshälsovård, subventionerad massage, julfest och liknande arrangemang för personalen. Vad gäller de icke-monetära belöningarna så är C2 och C3 rörande överens. Det som uppskattas mest är att få feedback när ett bra arbete utförts. C3 påpekar att det i allmänhet är *"enklare att säga att något är dåligt än att berömma"*, att arbetet görs tas ofta för givet. Vidare tycker både C2 och C3 att det är viktigt att få den hjälp som behövs i det dagliga arbetet, att de synpunkter och önskemål som framförs respekteras samt att få nya, utmanande arbetsuppgifter som innebär ökat förtroende. Båda nämner studieresor och vidareutbildning som en viktig del i den personliga utvecklingen samt julfester, sommar- och julpresenter.

4.3.3 Prestationskrav

På företag C gör hela gruppen en gemensam prestation mot kunden, vilken sedan mäts genom scorecard, budget och projektmål, enligt C1. Här spelar utvecklingssamtalen en viktig roll och personalgruppen har utvecklat ett dokument som gemensamt ska fyllas i av den anställde och en överordnad vid samtalstillfället, för att se om medarbetarna når sina egna mål från år till år. C1 nämner vidare att om den anställde är borta en längre tid, exempelvis vid föräldraledighet, utgår del av bonusen.

C2 och C3 anser båda att den prestation som krävs för att få belöning är att göra ett bra arbete och bidra till den goda stämningen på arbetsplatsen. För att få högre lön måste en anställd visa att denne vill utvecklas i sin yrkesroll. Enligt C2 mäts prestationerna genom att projektbudgetar följs upp, kundtillfredsställelse och att företaget kan stå för slutprodukten i ett projekt. C3 vet inte hur prestationerna mäts, den närmaste chefen är den som genomför utvecklingssamtalen, varefter cheferna diskuterar med varandra och värderar de anställdas insatser. C3 reflekterar över att det generellt sett skulle kunna vara möjligt att en stark chef driver igenom större löneökningar till "sina" anställda.

4.3.4 Motiverar belöningsystem?

Med belöningar vill företag C behålla kreativitet och kompetens i företaget. C1 anser att utbildning är en viktig belöning, företaget måste ha kompetenta medarbetare. Välutbildad personal arbetar upp en avkastning i företaget som investeras i utbildning. C2 och C3 anser att företaget med belöningar vill behålla en nöjd och motiverad personal och stärka gruppkänslan, vilket ger ett bättre företag. Vid konjunktursvackor kan företag med hög trivsel och vi-känsla få medarbetarna att hålla ut och inte tappa motivationen, enligt C2.

C1 tror att andan och trivseln i företaget och känslan av att känna sig uppskattad är av störst betydelse när det gäller att motivera och behålla personal, dock krävs att grundlönen ligger rätt i förhållande till andra firmor. Belöningsystem kan ge en positiv effekt, men är inte avgörande i avseendet, enligt C1. Både C2 och C3 anser att belöningarna fyller sitt syfte. C2 känner sig uppskattad, trivs i gruppen och anser sig fått respons på sina argument vid löneförhandlingar. Stämningen på kontoret är bra och det finns en positiv anda, enligt C2. Det bekräftas bland annat genom att personal som lämnat företaget vill komma tillbaka. C3 anser att företaget tar hand om sin personal på ett sådant sätt att såväl yngre som äldre vill arbeta kvar. C3 tror inte att enbart belöningar är orsak här till, utan även det faktum att personalen trivs och får ta ansvar.

C1 anser att värdeskapande och trivsel är viktigt för att öka motivationen hos de anställda. Företaget satsar på långsiktiga, genomtänkta belöningar. Konsekvenserna av en belöning är självklart viktiga. Ogenomtänkta, kortsiktiga belöningar leder ingenstans, enligt C1. Respondenten berättar vidare att företaget har en speciell utbildningsgrupp som arbetar aktivt med att ta fram intressant utbildning för medarbetarna. Utvecklingssamtal genomförs regelbundet. Vid samtalstillfället diskuteras medarbetarens uppgifter, personliga mål, lämpliga utbildningar samt hur året varit. C1 är medveten om att alla inte

är bra på att ge feedback, men det är något som företaget försöker förbättra. C1 ser inte belöningarna som kostnader, de är direkt intäktsskapande.

Varken C2 eller C3 anser att deras arbetsmotivation ökar på grund av bonusen, däremot ökar den med feedback. Båda respondenterna upplever att företaget är bra på att ge feedback och på att genomföra utvecklings- och lönesamtal.

För att öka motivationen behöver C2 feedback och uppskattning, men även studieresor och fester inspirerar och motiverar, liksom utbildning och intressanta arbetsuppgifter. Enligt C2 ger bonus, fester och studieresor kortsiktiga effekter, de är motivationsfaktorer som förbrukas. På lång sikt ger uppskattning, trivsel samt utveckling bättre motivation, hävdar C2. C3 anser att lön bara påverkar motivationen på kort sikt. Trivsel, uppskattning och god stämning på arbetsplatsen värdesätts mer av C3. På lång sikt är det viktigt att få nya, svårare och utmanande arbetsuppgifter, vilket C3 anser höjer motivationen avsevärt.

4.3.5 För- och nackdelar med belöningssystem

C1 anser att fördelarna överväger och att omtanke är den viktigaste belöningen. Anställda, som känner att de får en belöning de uppskattar och värdesätter, motiveras att utföra ett bättre arbete vilket är till gagn för arbetsgivaren. Om ledningen har en snäll inställning tycker sig de anställda inte ha någon anledning att göra det lilla extra. En nackdel kan, enligt C1, vara att belöningen uppfattas som en självklarhet och blir en vana.

C2 anser att det måste finnas en medvetenhet i utformandet. Belöningar ska inte delas ut hur som helst. Presenter, fester och dylikt är bra, enligt C2, men feedback är det klart viktigaste. C3 anser att ett system måste vara rättvist utformat och menar att det kollektiva system företaget C har är bra, då det är svårt att exakt mäta vad var och en utfört.

Eftersom belöningssystem inte finns i alla företag kan de omöjligt behövas, anser C1, men det är bra att belöna förutsatt att belöningarna stämmer överens med grundfilosofin i företaget. Respondenterna C2 och C3 anser att de icke-monetära belöningarna är de viktigaste och trycker på vikten av feedback. Monetära belöningar känns inte lika angelägna. C2 är tveksam till bonussystem och påpekar att de kan användas på ett felaktigt sätt. *”Du får inte högre lön, eftersom du har din bonus.”*

4.4 Företag D

4.4.1 Presentation av verksamhet, organisation, mål och strategier

Företag D är ett IT-företag, specialiserat på stordatorsystem och datalagring, med cirka 50 anställda, varav cirka 20 stycken i Göteborg. Respondent 1 är regionchef och respondent 2 är account manager, det vill säga säljare med ansvar för en kund eller ett konto. Respondent 3 är konsult/tekniker, projektledare och säljstöd. VD finns i Stockholm, regionchefen och tre medarbetare utgör ledningen i Göteborg, därutöver består organisationen av lika delar säljare och konsulter.

D1 förklarar att företaget har flera mål, vilka varierar beroende på vem som adresseras. Målen är klart definierade med underliggande delmål. Målet mot ägarna är att vara mer lönsamma än motsvarande företag i branschen. Målet mot kunderna är att vara en långsiktig partner och målet mot medarbetarna är att vara en intressant och utvecklande arbetsgivare. Ledorden i strategierna för att nå det uppsatta målet mot kunderna är, enligt D1, långsiktighet, pålitlighet och kompetens. D2 anger att företagets mål är lönsamhet, vilket uppnås genom att jobba mot stora svenska företag. Dessutom, fortsätter D2, har varje medarbetare sina personliga mål. Målen, enligt D3, är att vara en långsiktig leverantör av IT-lösningar och IT-tjänster till stora kunder med betoning på lång sikt. D3 anser att målen nås genom att etablera personliga relationer med kunderna samt genom att nå lönsamhet för det egna företaget såväl som för kunden: *"en win-win situation"*. Företag D tillämpar fast månadslön med individuell lönesättning.

4.4.2 Belöningsystemets utformning och innehåll

På företag D berättar respondent 1 att grundlönen är relativt hög och att provision inte används, däremot finns möjlighet att få bonus. Varje enskild säljare har ett budgetmål denne ska uppnå för att erhålla bonus. Bonusen är direkt kopplad till ett täckningsbidragsmål som ska nås på årsbasis och kan, enligt D1, falla ut med mellan en och sex månadslöner. D1 förklarar vidare att konsulterna på företaget är kopplade till ett försäljningsprojekt och utför försäljningsarbete, säljer hårdvara, som installeras och underhålls. Vissa konsultuppdrag löper på kortare perioder, men som nämnts i avsnitt 4.4.1 är målet att uppnå långsiktiga kundrelationer. Konsulterna har gruppmål som sätts per tertial och därefter nollställs. Ledningen erhåller bonus dels om kontorets budgetmål uppnås och dels om hela koncernen gör ett bra resultat. Enligt D1 ökar bonusen för samtliga grupper om det budgeterade resultatet överstigs med god marginal.

Icke-monetära belöningar i form av en extra pensionsförsäkring, som är fem procent av lönen, samt en kick-off varje år tillfaller samtliga anställda, enligt D1. Alla har möjlighet att få en tjänstebil, företagspolicyn säger Volvo, dock ses inte tjänstebil som en förmån av D1, eftersom förmånsbeskattningen inte är särskilt fördelaktig. D1 berättar också att säljare och konsulter ibland får resa utomlands för att delta i seminarier som anordnas av en leverantör.

D1 förklarar att ett provisionsbaserat lönesystem inte används, eftersom företaget har få stora kunder, vilket innebär att det är viktigt att behålla dem och utveckla långvariga affärsrelationer. Med anledning härav är det, enligt D1, viktigt att inte forcera fram försäljning, utan att istället få personalen att sälja på ett sätt som främjar de långsiktiga relationerna.

Den monetära belöning D2 erhåller är fast månadslön med en bonus på två månadslöner om de ekonomiska målen nås. Bonusen kan stiga med ytterligare månadslöner, dock finns ett tak. D2 ser en trygghet i ha en hög fast lön i de fall då de uppsatta målen inte nås. Icke-monetära belöningar är, enligt D2, aktiviteter som anordnas utomlands av en leverantör. D3 tycker att företaget har ett konkret och enkelt belöningsystem; bonus erhålls då givna mål är uppfyllda. För konsulterna gäller gruppvis belöning per tertial då

en tredjedels månadslön erhålls. När målen tre tertial i rad fås ytterligare en tredjedels månadslön. D3 berättar också att som särskilt ansvarig för en del av försäljningen, kan den anställde erhålla ytterligare en månadslön i bonus.

4.4.3 Prestationskrav

På företag D är det, enligt samtliga respondenter, budgeten som ligger till grund för prestationsmätningen och den anställde ska uppnå budgetmålen för att få bonus. D2 och D3 anger att de ska uppnå de ekonomiska målen för att få monetära belöningar, de icke-monetära belöningarna har ingenting med prestationer att göra.

4.4.4 Motiverar belöningsystem?

Enligt D1 uppnår företaget det som avsetts att uppnå med hjälp av belöningsystemet. Det är en del i rekryteringsprocessen och D1 tror inte att någon säljare skulle kunna rekryteras utan belöningar, då belöningar är kutym i branschen. Dessutom anser D1 att belöningarna är en hjälp i företagets strävan att nå sina mål. Vidare ser D1 att belönings-systemet ökar de anställdas motivation. Engagemang skapas bland medarbetarna då samtliga arbetar för att uppnå vissa mål och D1 tror att det skulle märkas en stor skillnad om belöningarna togs bort.

För att öka de anställdas motivation, anser D1 att det finns många olika parametrar och att pengar är en del i ett större system. Självklart måste den anställde vara nöjd med sin lön och ha möjlighet till att öka lönen genom bra arbetsprestationer. På lång sikt är det dock, enligt D1, andra faktorer som är viktiga, såsom trivsel på arbetsplatsen, arbetsmiljön, att administrationen fungerar samt utvecklingsmöjligheter för de anställda. D1 menar att företaget är alltför dåligt på att ge feedback. Utvecklingssamtal hålls en gång per år. Däremellan får de anställda ta del av det ekonomiska resultatet en gång per vecka för att se hur de ligger till, dessutom hålls genomgångar var fjortonde dag, där aktuella händelser och allmän information behandlas. Eftersom bonusen är kopplad till företagets resultat, anser D1 att företaget får valuta för de kostnader som läggs på belönings-systemet.

D2 anser att syftet för företaget med belöningsystemet är att sporra de anställda att nå uppsatta mål. Ägarna vill ha avkastning och expandera verksamheten. Belöningsystem finns i någon form hos alla företag i branschen. D2 tror att belöningar ökar motivationen och driver de anställda att nå sina mål. För egen del motiveras D2 av monetära belöningar och resor, inte av prylar. Med stigande ålder märker D2 att ett långsiktigt tänkande infinner sig och D2 har kommit att mer och mer uppskatta tryggheten i att ha en fast, relativt hög grundlön. Feedback är inget som företag D arbetar med i någon större utsträckning, bortsett från rent ekonomisk sådan, enligt D2.

D3 anser att företaget med belöningsystemet vill öka försäljningen. Dock måste de mål som sätts vara realistiska och möjliga att nå annars faller hela idén. D3 anser definitivt att företaget når sina mål med hjälp av belöningsystemet, men huruvida målen nås eller inte hänger starkt samman med hur det går för de stora kunderna, som i sin tur påverkas av

den allmänna konjunkturen. Vissa år finns det, beroende på konjunkturen, inte en chans att nå målen och företaget har då ingen möjlighet att påverka. D3 motiveras inte av belöningsystemet, belöningen är ingen sporre, eftersom den är marginell och D3 klarar sig bra utan den. Det som påverkar D3:s motivation är att hitta lösningar tillsammans med kunden som ger stora effekter för båda parter samt att projekten går bra. För företaget anser D3 inte att det finns någon kort sikt eftersom produkterna är alltför komplexa och kräver långsiktigt arbete. Vad beträffar feedback erhålls det av kunderna när de kommer tillbaka och köper mer. Feedback från de egna cheferna kunde, enligt D3, varit större. *”De allra flesta får väl för få positiva kickar i sitt dagliga arbete.”*

4.4.5 För- och nackdelar med belöningsystem

Fördelen med det egna bonussystemet är, enligt D1, att det fungerar bra eftersom det är anpassat till ett företag med stora, stabila kunder, vilket i stort sett stämmer in på företag D. Det fungerar inte lika bra vad gäller de mindre kunderna, vad gäller dem borde systemet inrikta sig på lite mer kortsiktiga punktinsatser, enligt D1.

D2 anser att det nuvarande systemet med en relativ hög månadslön och en lagom morot fungerar bra. Bonusen ska inte utgöra mer än det lilla extra och inte ta för stor del av den faktiska lönen, eftersom det är svårt att känna trygghet under sådana former. D2 menar vidare att bonus bör tillfalla alla inom en organisation, varje individ är viktig för företaget. D3 anser att det system företaget har idag borde vara lite mer flexibelt och justerbart, det vill säga att det finns en möjlighet att ändra målen löpande under året. Kopplingen mellan företagets resultat och arbetsinsats är självklar, enligt D3.

D1 menar att belöningar behövs och säger vidare att det, för att få engagemang kring företagets mål, krävs att det finns någon form av belöning kopplad till målen. D2 anser att det inte räcker med en fast månadslön i den bransch som företag D verkar i. D3 anser att *”belöningsystem borde inte behövas i den bästa av världar”* och menar vidare att om lönen är individuellt anpassad behövs inga extra belöningar.

4.5 Sammanfattning av empirin

I kapitlet redogjorde vi företagsvis för respondenternas svar på de frågor som presenteras i intervjuguiderna. Företag A är verksamt inom revisionsbranschen. Samtliga respondenter i företaget konstaterade att endast icke-monetära belöningar finns och att belöningsystem behövs för att öka motivationen. Dock anses att feedback är den viktigaste motivationsfaktorn. Företag B är ett bemanningsföretag där såväl monetära som icke-monetära belöningar förekommer. Även om monetära belöningar uppskattas framhålls att feedback är viktigare. Företag C är verksamt inom arkitektbranschen. I företaget finns ett bonussystem där bonus utfaller då ett visst resultat uppnås, icke-monetära belöningar förekommer också. Samtliga respondenter i företag C talar om vikten av feedback och trivsel på arbetsplatsen. Företag D är ett IT-företag, där det finns möjlighet för de anställda att få bonus enligt uppsatta budgetmål. I företaget finns också icke-monetära belöningar. Respondenterna i företaget talade främst om bonussystemet, dock nämner två av dem även feedback som viktig för motivationen.

5. Analys

I analyskapitlet analyserar och diskuterar vi vårt problem genom att ställa den nya information vi tillägnade oss genom det empiriska materialet mot uppsatsens teoretiska referensram. Syftet är att göra en grundlig analys av uppsatsens problem för att försöka komma fram till ett svar på vår frågeställning som lyder:

Är belöningsystem ett effektivt styrmedel när ett företag vill motivera sin personal att arbeta mot uppsatta mål?

5.1 Beskrivning av belöningsystem

Enligt Arvidsson (2003) kan belöningsystem innefatta såväl monetära belöningar, såsom lön, bonuslön, vinstandelar eller optioner, som icke-monetära belöningar, till exempel förmåner som pensionssparande och hälsovård eller karriärvägar och kompetensutveckling. Belöningsystemen är en viktig del i ett företags verksamhetsstyrning och bör därför utformas noggrant (Arvidsson, 2003). Företag A har inga monetära belöningar utöver lön, företag B, C och D har såväl monetära som icke-monetära belöningar.

Beträffande Arvidssons (2003) definition av belöningsystem föreligger ingen enighet bland respondenterna. Till exempel ser inte B1 kompetensutveckling som en belöning utan som något nödvändigt för att kunna utföra arbetet. Endast A1 och A2 identifierade enklare förmåner, såsom kaffe, som belöning. Företag C och D använder sig båda av ett resultatbonussystem. Tjänstebil finns som belöning i företag A, B och D. Respondenterna i företag A samt ledningen i företag B ser bilarna som belöningar, D1 nämner bilförmån men ser det inte som en belöning då förmånsbeskattningen, enligt D1, inte kan kallas förmånlig längre. Övriga respondenter nämner inte bilförmån överhuvudtaget. Mobiltelefon nämner bara respondent A3. A2 och B1 tycker sig se hur belöningar höjer förväntan och till slut tas för givna, vilket har inträffat med bilar och mobiltelefoner i våra undersökta företag.

5.2 Syfte med belöningsystem

Syftet med belöningsystem är enligt Arvidsson (2003) att behålla och rekrytera kompetent personal samt att skapa motivation hos de anställda. Armstrong (1993) anser att syftet också är att öka företagets effektivitet, kvalitetsnivå och kundservice samt att stödja företagskulturen.

Syftet med belöningsystem i såväl företag B som C ligger i princip i linje med vad Arvidsson (2003) och Armstrong (1993) säger. Båda företagen påpekar vikten av att behålla de anställda i företaget och att en motiverad personal gynnar företaget i längden och medför bättre kundrelationer. Samtliga respondenter på företag D uppger att syftet med belöningsystemet är att företaget ska nå uppsatta ekonomiska mål, vilket kan ses som en effekt av att företag D beräknar bonusen på det ekonomiska utfallet. Respondent D1 säger även att belöningar förväntas i branschen och anser att de är en del i

rekryteringsprocessen samt att de är en motivationshöjare som främjar långsiktiga kundrelationer. Enligt A1 är ledningens syfte att få nöjda anställda, företagets belöningsystem betecknar A1 som branschtypiskt. A2 anser att syftet är att öka företagets intäkter samt att genom ökad motivation få personalen att prestera bättre.

5.3 Belöningsförväntan

Vroom (1964) menar i sin förväntningsteori att stark motivation bara uppnås om en individ kan förvänta sig belöning för sina ansträngningar. För att motivation ska uppstå krävs därmed att det finns en klar koppling mellan prestation och en tillfredsställande belöning (Armstrong, 1993). Katz och Kahn (1978) hävdar att för att skapa motivation med ett belöningsystem krävs att belöning bara utfaller vid en viss prestation, att den är värdefull för individen samt att det ska finnas en rimlig chans att nå den genom det som presteras.

Företag D:s uppfattning är i linje med Vrooms (1964). Alla respondenterna i företaget anser att belöningsystem behövs för att få anställda att känna motivation och därmed arbeta utöver det vanliga, speciellt i IT-branschen, där de är verksamma. D1 tror till och med att det i branschen vore omöjligt att rekrytera utan belöningsystem och att det skulle göra stor skillnad på motivationen om belöningarna togs bort. D3 menar förvisso att belöningsystem inte borde behövas om allting vore perfekt, men resonerar ändå så att systemen behövs för att få anställda att anstränga sig lite extra. Samtliga respondenter på företag D är ense om att det är lätt att se vilken belöning en prestation leder till, när de anställda ett visst ekonomiskt mål utgår en bestämd belöning i pengar.

På företag A, B och C föreligger mer tveksamhet i förhållande till förväntningsteorin. I företag A finns inte några monetära belöningar förutom lön, men A1 menar att icke-monetära belöningar behövs för att skapa motivation. B1 ser på belöningar ur två olika perspektiv, denne anser att belöningsystem behövs, speciellt i syfte att lösa kortsiktiga problem, men ser samtidigt en nackdel i att belöningar skapar förväntning på allt större och större belöningar. C1 menar att eftersom alla inte har belöningsystem kan det inte vara nödvändigt att ha dem, men anser att det ändå kan vara bra att belöna, förutsatt att belöningarna ligger i linje med företagets grundläggande filosofi. A2 och A3 anser att belöningsystem helt klart behövs för att skapa motivation, B2 och B3 att de inte borde behövas, men att de motiverar trots allt. C2 och C3 är eniga om att feedback, inte belöningar, är avgörande för motivationen.

I företag A och B finns ingen klar koppling mellan prestation och belöning. Det talar emot både Vroom (1964) och Katz och Kahn (1978), vilka menar att ett kriterium för att skapa motivation i ett belöningsystem är att en koppling existerar. Dock anger A1 att prestationer, som mäts med företagets intäkter, kan påverka den ordinarie lönesättningen. Prestationer kan inverka på lönen även i företag C, enligt C2. I företag B mäts prestationer med nöjd-kundindex och antal arbetade timmar, enligt B1. I företag C finns en koppling; då företaget når ett visst resultat, mätt genom scorecard, budget och projektmål, utgår monetär belöning i form av bonus, enligt C1. Den individuella

prestationen bedöms dock inte i företag C, bonusen betalas ut till alla, oavsett hur stor del av prestationen den enskilda individen utfört.

Enligt Katz och Kahn (1978), är ytterligare ett motivationskriterium att belöningen ska vara av värde för individen. Eftersom olika människor har olika syn på vad värde är skulle den kollektiva bonusen i C inte vara optimal, enligt kriteriet. Varken företag A, C eller D kan direkt sägas ha olika belöningar för olika individer. Kriteriet stämmer däremot i viss mån in på företag B, där monetär belöning betalas ut när så behövs, utan en speciell mall. Det krävs emellertid att den anställde ställer upp lite extra. Här förekommer således individuell anpassning av belöning, dock bara av monetär art.

För att få monetär belöning, lön undantaget, vet de anställda på företag D, som tidigare nämnts, vilken prestation som krävs och hur de erforderliga prestationerna mäts. B2, B3 samt C3, däremot, säger sig inte ha en aning om hur prestationsmätningen sker i deras företag. B3 vet inte heller vad som krävs av denne för att få belöning, B2 däremot, säger att arbetsuppgifterna måste skötas. I företag C menar både C2 och C3 att de ska arbeta bra och bidra till en god stämning för att få belöning. C2 säger att prestationerna mäts genom bland annat budget och kundtillfredsställelse. För företag A aktualiseras inte frågan, då företaget inte har några monetära belöningar, förutom lön.

De icke-monetära belöningarna i företagen, anger samtliga företagsledare, utgår utan något speciellt krav på prestation. A2 är av en annan åsikt och anser att denne måste sköta sitt jobb för att få belöning. Samtliga företagsledare säger också att de icke-monetära belöningarna utgår till alla anställda. A3 menar dock att denne inte är föremål för några som helst belöningar. Här motsäger A1 och A3 varandra helt. A1 talar om ett flertal icke-monetära belöningar, såsom fester och utbildning, medan A3 inte betraktar de av A1 nämnda belöningarna som sådana. Resterande respondenter på lägre nivå specificerade inte något speciellt krav för att icke-monetära belöningar ska utgå. De hade heller inte något att invända mot företagsledarnas påstående att de riktas mot samtliga i personalen.

Katz och Kahns (1978) tredje kriterium är att det ska finnas en chans att nå belöningen genom det som presteras. Respondent D3 är av samma åsikt och framför viss kritik mot det monetära belöningssystem som är aktuellt för denne. D3 anser att företagets system skulle kunna vara mer anpassbart, med möjlighet att ändra de ekonomiska mål som ska uppnås för att få belöning kontinuerligt under året. De monetära systemen i företag C och D bygger på företagets resultat. Belöningen i företag D kan som en följd härav, påpekar D3, vara beroende av den allmänna konjunkturen; vissa år finns inte en chans att nå belöning. Respondenterna på företag C berättar att det inte utgått någon bonus de tre senaste åren, då de ekonomiska målen inte uppnåtts. På företag B, däremot, betalas monetär belöning ut individuellt för en viss prestation och kriteriet passar därför in på företaget. Då monetära belöningar behandlas, blir inte heller det här kriteriet aktuellt för företag A.

5.4 Samband mellan belöning och motivation

Studier av motivation har sammanfattats av Kohn (1993) och de visar att det är svårt att hävda att det finns ett samband mellan belöningar och goda arbetsinsatser. Kohn (1993) menar att företag ofta fokuserar på hur prestationsbaserade belöningssystem ska vara utformade för att ge önskade effekter, när den verkliga frågan är om de överhuvudtaget ger effekter alls. Rothe (1970) har i en studie sett att när monetära belöningar tagits bort uteblev negativa effekter, i vissa fall blev produktionen i de studerade företagen till och med högre.

Kohn (1993) och Öberg (2004) ser att företagsledningar vanligtvis tror starkt på att belöningssystem verkligen ger motivationseffekter och Kohn (1993) frågar sig varför företag håller fast vid tron i fråga, då det inte finns något stöd härför i undersökningar. Kohn (1993) tror att ledningar tycker att det är enklare att göra förändringar i ett existerande system, än att ta tag i problem på djupet.

I vår studie ser vi att A är det företag, vars uppfattning ligger närmast Kohns (1993) iakttagelser att sambandet mellan belöningar och prestationer är svårt att påvisa. I företag A existerar, som tidigare nämnts, inga monetära belöningar, förutom lön. A1 anser att belöningssystem inte behövs för att öka motivationen hos de anställda och A1 menar i likhet med Rothe (1970) att monetära belöningar till och med skulle kunna ge upphov till en negativ effekt i form av konkurrens inom företaget. Dock baseras lönesättningen i företag A på prestationer. Det förekommer icke-monetära belöningar i företaget, vilka däremot inte är prestationsstyrda.

Inställningen till belöningssystem på företag D skiljer sig mest från vad Kohn (1993) hävdar. Samtliga respondenter i företaget anser att belöningssystem är viktiga och företagsledningen är av uppfattningen att de är avgörande för att skapa motivation. Belöningssystemets vara eller icke vara ifrågasätts överhuvudtaget inte av D1, eller för den delen inte av de anställda på företaget heller. Resonemanget som här blir aktuellt är på vilket sätt systemen ska utformas, vilket precis stämmer överens med det Kohn (1993) observerat på företag och anser är fel att fokusera på.

Både företag A och D ger uttryck för att det sätt på vilket de utformat sina belöningssystem är typiskt för de respektive branscher som företagen är verksamma i.

I företag B finns inte riktigt samma tro på att belöningssystem löser motivationsproblem, som i företag D. Belöningar förekommer, men mer i syfte att rekrytera och behålla personal och för att upprätthålla kundservicen, än som motivationshjälp.

Företag C är också mer tveksamt till sambandet mellan belöningar och arbetsinsatser. C1 anser att företagets belöningssystem främst är till för att behålla och uppmuntra personal. C1 menar vidare att personal som trivs på sin arbetsplats inte behöver styras med belöningssystem och såväl C2 som C3 håller med. De anser att feedback och

uppskattning för ett bra utfört arbete är de absolut bästa formerna för att skapa motivation.

5.5 Motivations- och hygienfaktorer

Arvidsson (2003) beskriver en studie, gjord av Herzberg, vilken ledde till en indelning i de tillfredsställande motivationsfaktorerna och de icke tillfredsställande hygienfaktorerna. Motivationsfaktorer är villkor i arbetsuppgiften som exempelvis ansvar och befogenheter, när de är uppfyllda känner individen hög motivation och tillfredsställelse i sitt arbete. Hygienfaktorer är förhållanden som måste vara uppfyllda för att individen inte ska känna missnöje, till exempel lön och en god arbetsmiljö.

Vi ser att D2 anger en hygienfaktor, lön som motiverande, vilket är avvikande från Herzbergs tvåfaktorteori (Armstrong, 1993). Armstrong (1993) hävdar att människan gärna tar emot högre lön och mer belöningar, men att det inte leder till ökad arbetsprestation på lång sikt, dock kan en positiv inverkan erhållas på kort sikt. D2 ger uttryck för att denne uppskattar tryggheten i att ha en fast, högre grundlön framför en lägre provisionsbaserad lön.

Tjänstebilen ses av de flesta respondenterna inte som en motivationsfaktor, då förmånsbeskattningen inte längre är särskilt förmånlig. I företag A, B och D förekommer bilförmån, men respondenterna i företag B och D nämner den överhuvudtaget inte som en belöning. Respondent A2 är ensam om att tala om bilförmånen som en belöning och uttrycker samtidigt att den bara ger tillfredsställelse på kort sikt.

A1 är något motsägelsefull i jämförelse med Herzbergs teori. A1 hävdar att motivationen inte ökar genom belöningar, däremot ökar den i takt med att lönen ökar. Enligt Herzbergs teori är såväl lön som belöningar hygienfaktorer, vilka inte ökar motivationen (Armstrong, 1993).

Vad beträffar motivationsfaktorerna är flertalet respondenter överens om att för att en motivationsökning ska vara bestående är trivsel, vi-känsla och feedback de viktigaste faktorerna. Respondent A3, exempelvis, hävdar att för att få en långsiktig motivations-effekt krävs inre motivation, som erhålls genom feedback på utförd arbetsprestation och visad omsorg om den anställde.

5.6 Inre och yttre motivation

Arvidsson (2003) förklarar att människor styrs av inre och yttre motivationsfaktorer. Om en individ styrs av inre faktorer söks en inre drivkraft som exempelvis utvecklande arbetsuppgifter, om individen däremot styrs av yttre faktorer är yttre belöningar, såsom lön och prylar som ger status, viktiga (Arvidsson, 2003). Armstrong (1993) definierar yttre motivation som påverkan utifrån, i syfte att uppnå motivation. Kohn (1993) hävdar att yttre motivationsfaktorer inte ändrar grundläggande attityder och således heller inte skapar varaktig och långsiktig förändring. Armstrong (1993) säger att inre motivation kommer inifrån individen själv, då individen upplever en tillfredsställelse i

handlingsfrihet, ansvarsfulla arbetsuppgifter eller karriärmöjligheter. Enligt Kohn (1993) är individerna som känner en inre motivation, de som brinner för det de gör. Armstrong (1993) konstaterar att yttre motivation ger en omedelbar och stark effekt på kort sikt, men att motivationen måste komma inifrån för att djupare motivationseffekter ska nås på längre sikt.

Samtliga respondenter på samtliga företag, förutom D2, anser att yttre belöningar såsom tjänstebil, mobiltelefon, personalfester och pengar endast ökar motivationen på kort sikt. A2 menar att exempelvis tjänstebil bara är ett nyhetens behag, som efter några veckor tappar sin tjusning och säger vidare att nya belöningar krävs för att de anställda ska vara nöjda eftersom belöningen tas för givet och ses som en del av lönen. B1 anser att personalen vänjer sig vid vissa typer av belöningar och att de efter ett tag tas för självklara, vilket medför att ribban hela tiden måste sättas högre för att uppnå önskad motivationseffekt. D2 motiveras av yttre belöningar såsom högre lön och resor, dock upplever D2 att ett mer långsiktigt tänkande infunnit sig i takt med stigande ålder. Idag kan D2 uppskatta tryggheten i en fast, högre grundlön framför en lägre provisionsbaserad lön. D2:s långsiktiga tänkande hänger dock inte ihop med motivation på lång sikt, de faktorer denne nämnt som motiverande är, enligt Arvidsson (2003), kortsiktiga.

C1 tror att belöningsystem kan ge en positiv effekt, men att yttre faktorer såsom belöningsystem inte är avgörande för motivationen. C2 och C3 har samma tankar, men understryker vikten av feedback. C1 anser att värdeskapande och trivsel är viktigt för att öka motivationen hos de anställda och företaget satsar därför på långsiktiga och genomtänkta belöningar där konsekvenserna av en belöning övervägs innan den beslutas.

Flertalet respondenter är överens om att för att en motivationsökning ska vara bestående och långsiktig är den inre motivationen viktig. Företagen bör prioritera faktorer som feedback, trivsel och vi-känsla. Samtliga företagsledare, förutom i företag A, ägnar sig åt lite självvranssakan och anser sig kunna bli bättre på att ge sina medarbetare feedback. Intressant är att se hur olika ett företags ledning och de anställda kan uppleva en situation. A1 anser att företaget är bra på att ge feedback, medan personalen ger uttryck för något helt annat. Ledningarna för företag B och C litar inte helt till sin förmåga att ge feedback till de anställda, övriga respondenter i företagen anser dock att ledningen lyckas bra.

Företag D är det enda företag vars respondenter håller en enhetlig linje då de säger att feedback, förutom ekonomisk sådan, inte är något som utövas på företaget i större utsträckning. D1 anser att ledningen, alltså D1 själv, kan bli bättre på detta, medan D3 konstaterar att alla kan behöva positiv feedback i sin vardag. Feedback är ingenting någon av respondenterna i företag D trycker på som en viktig faktor för att öka personalens motivation.

I företag D är D1 och D2 överens om att belöningar sporrar de anställda att nå uppsatta mål, individen presterar mer då en belöning finns inom räckhåll. D3 motiveras inte alls av företagets belöningsystem. D3 drivs av sin inre motivation och tillfredsställelsen i att tillsammans med kunderna jobba fram lösningar som ger stora effekter för båda parter. Bekräftelse på att det gemensamma arbetet med kunderna fungerar får D3 genom att

kunden återkommer. Här tydliggörs att vissa människor motiveras av de yttre belöningarna, medan andra drivs av inre motivation och tillfredsställelsen i att tillsammans med företagets kunder nå optimala lösningar för samtliga parter, i likhet med D3.

5.7 Effekter av belöningsystem

Kohn (1993) pekar på några negativa effekter som kan uppstå av belöningsystem. Individen kan känna sig manipulerad, det vill säga att genom att koppla en åtråvärd belöning till ett viss beteende påverkar företagsledningen sin personal i en viss riktning, vilket kan få till följd att de känner sig kontrollerade. Belöningar kan även, enligt Kohn (1993), leda till att relationerna på en arbetsplats undergrävs. De anställda börjar arbeta för egen vinnings skull och ser inte längre till hela företagets bästa. Vidare ser Kohn (1993) att de verkliga problemen som finns på en arbetsplats inte uppmärksammas, utan ledningen belönar sig ur en svår situation. Belöningen blir ett substitut för det som de anställda egentligen behöver för att utföra ett bra arbete. Kohn (1993) och Guzzo (1994) anser att belöningar inte har någon effekt på kvaliteten, däremot kan kvantiteten påverkas med hjälp av belöningar. Människan presterar mer om det finns en belöning som lockar.

Ingen av respondenterna uppger att de känner sig manipulerade av det belöningsystem som företaget använder.

Ledningen i företag A ser problem med prestationsbaserade belöningsystem, då följden kan bli att de anställda börjar konkurrera om arbetsuppgifterna, vilket ger försämrade relationer mellan de anställda, precis som Kohn (1993) påpekar. Då konkurrens uppstår ser A1 också en risk i att en anställd tar på sig uppgifter som någon annan kan vara bättre lämpad att utföra, i syfte att erhålla belöning. Problemet är dock inte aktuellt i företaget, då något prestationsbaserat belöningsystem inte tillämpas. Den negativa effekt som blir tydlig i företag A är att de icke-monetära belöningar företaget tillämpar har fått ersätta det personalen, enligt A2 och A3 vill ha, personlig omsorg och feedback.

Respondent B1 anser, precis som Kohn (1993), att belöningsystem endast löser kortsiktiga problem. Trots kortsiktigheten använder sig företaget av belöningar för att klara sig ur besvärliga situationer i syfte att behålla såväl kunder som personal. B1 inser dock att för att erhålla nöjd personal krävs att den känner sig uppskattad och nyttig.

I samtliga företag talas det om vikten av att behålla kunderna och vårda kundrelationer och därmed uppnå långsiktighet. Företag B, C och D hoppas att med hjälp av belöningsystem nå detta syfte. För att nå detta syfte måste kvaliteten på tjänsten vara god.

5.8 Sammanfattning av analysen

I vår analys ställde vi empirin mot vår teoretiska referensram. Vi tittade först på definition av och syften med belöningsystem, där respondenternas resonemang inte ligger helt i linje med teorin. Vidare undersökte vi om belöningsystemen verkligen är

motivationshöjande. Ett företag ansåg att så är fallet, de andra tre var mer tveksamma. Företagen menade att de inte ser ett samband mellan belöning och motivation, dock använder sig samtliga av belöningssystem. Därefter berördes motivations- och hygienfaktorer, där flertalet respondenter ansåg att de viktigaste motivationsfaktorerna var trivsel, vi-känsla och feedback. Inre och yttre motivationsfaktorer behandlades sedan och samtliga respondenter, utom en, ansåg att yttre belöningar endast motiverar på kort sikt. Avslutningsvis jämfördes effekter av belöningssystem i empirin med teorin. Företagen i vår studie talade om vikten att behålla kunder, det vill säga långsiktighet och flertalet hoppas uppnå det genom sina belöningssystem.

6. Slutdiskussion

Syftet med vår studie var att undersöka och beskriva om företagsledningar och anställda som tar emot belöning anser att belöningsystem leder till ökad motivation i arbetet mot uppsatta mål. Vi ville vidare undersöka om det finns skillnader i resonemanget kring belöningsystem mellan företagsledning och mottagare av belöning.

Vi ställde oss följande fråga:

Är belöningsystem ett effektivt styrmedel när ett företag vill motivera sin personal att arbeta mot uppsatta mål?

Samtliga företag i vår studie använder sig av någon form av belöningsystem, vilket vi ser som ett tydligt tecken på att det inom företagens ledningar finns en tro på att belöningsystem är ett effektivt styrmedel. Vi anser att då en övertygelse finns om belönings effekter, hamnar fokus på hur belöningsystemen ska utformas. Vi ser också att två av företagen i vår studie har noggrant utformade monetära belöningsystem, kompletterade av icke-monetära belöningar. Genom att belöna personalen förväntar sig företagen att rekrytera och behålla kompetent personal samt att arbetsmotivationen ska öka, vilket självklart skulle gynna företagen. Vi ser tydligt att företagen inte ifrågasätter belöningsystemens existens, det ses som en naturlig del i företagets styrmekanismer. Företagen tycks inte ha ställt sig frågan om belöningar verkligen behövs för att nå önskade effekter, utan bara tagit för givet att de ska finnas.

Vår studie koncentrerades på motivationseffekterna av belöningar. Vad beträffar belöningarna i de aktuella företagen, ser vi att det föreligger skilda åsikter om effekterna. Ett av företagen har inga monetära belöningar, förutom lön, ledningen anser att monetära belöningar inte leder till motivation och att de till och med kan ge negativa effekter i form av intern konkurrens. I ett annat företag är ledningen övertygad om att belöningar är avgörande för att skapa motivation. I de övriga två företagsledningarna anses det inte att belöningar i första hand leder till motivation, här används de främst i syfte att rekrytera och behålla kompetent personal. Variationen i åsikterna om vilka effekter belöningar för med sig kan bero på att synen på belöningsystem skiljer sig åt mellan de olika branscherna företagen i vår studie verkar i.

Respondenterna i företagsledningarna var av åsikten att belöningar främst ökar motivationen på kort sikt. Åsikten återkom i våra intervjuer med mottagarna av belöning, vilket får oss att dra slutsatsen att pengar och materiella ting bara ger kortsiktiga motivationseffekter. I det långa loppet är det inte yttre ting som människor värderar högst. För att känna motivation på längre sikt anser samtliga respondenter, utom en, att det som krävs är bekräftelse, att den anställde erhåller kontinuerlig feedback och beröm när arbetsuppgifterna utförts på ett bra sätt. Flera av respondenterna talade också om en inre motivation och ansåg att den är en drivkraft som ger arbetsmotivation. Respondenterna ansåg också att den inre motivationen hos individen stärks då bekräftelse erhålls.

Vi märkte att det fanns en medvetenhet, bland företagsledarna, om att det är den inre motivationen som är viktigast och att den stärks genom något så enkelt som feedback och bekräftelse på vad som utförts. Samtliga företagsledare erkänner dock i intervjuerna att de är dåliga på att bekräfta sin personal. Flera företagsledare säger att de arbetar med frågan, men vi anser att det mera lät som en tom fras, då ingen av företagsledarna nämnde något om en eventuell strategi för att uppnå förbättring. Vi menar att det inte borde vara speciellt svårt att åtgärda. Företagsledare kan på ett enkelt sätt förbättra de anställdas motivation genom att visa uppskattning och tala om för dem när de gjort något bra. Att aktivt arbeta för att skapa trivsel på arbetsplatsen samt att anställda ges förtroende och ökat ansvar är ytterligare exempel på hur det med relativt enkla medel går att motivera sin personal.

Det övergripande svaret på vår fråga är att belöningsystem är ett effektivt styrmedel när det gäller att motivera på kort sikt, på lång sikt krävs en inre motivation som kommer inifrån, men som kan stärkas genom feedback.

De återkommande nyckelorden i vår studie har kommit att bli motivation på kort och lång sikt samt inre motivation och feedback.

Vi ville i vår studie se om det förelåg skillnader i resonemanget om belöningsystem, mellan de olika nivåerna inom företagen. I ett av företagen fick vi bekräftelse härpå; ledningen och de anställda i företaget har olika syn på såväl vilka belöningar företaget har som vad de leder till. I de övriga tre företagen råder en tämligen stor enighet i sättet att se på belöningsystem.

Förslag till fortsatta studier:

Vår studie fokuserade på huruvida belöningsystem är ett effektivt styrmedel när det gäller att skapa arbetsmotivation. Under arbetets gång dök många funderingar kring ämnet upp och det som främst slog oss är varför inte fler ifrågasätter belöningsystemens existens. Varför tas de för givna, trots att ingen tror på deras positiva effekter på längre sikt? Då vår studie visar att företag håller kvar vid belöningsystem, trots litet stöd i forskningen, skulle ett förslag till fortsatta studier med anledning härav kunna vara att närmare undersöka vad som får företagsledningarna att hålla fast vid belöningsystem.

Då vår studie tydligt visar vikten av inre motivation hos anställda skulle ett annat förslag till fortsatta studier kunna utgöras av att djupare gå in på hur företagsledningarna skulle kunna uppträda för att få sin personal att känna sådan motivation.

Vidare såg vi i vår studie att medvetandet i många fall är bristfälligt om hur prestationer som ligger till grund för belöning mäts i tjänsteföretag. Då det verkar vara ont om tydliga mätinstrument för prestationer, kan det också tänkas vara intressant att studera hur prestationsmätningen går till i nämnda typ av företag.

Källförteckning

- Almgren, J. (2003, oktober, 11). Skandias tunga fall. *Svenska Dagbladet*.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (1998). *Management control systems*. Boston: McGraw-Hill.
- Armstrong, M. (1993). *Managing reward systems*. Buckingham: Open University Press.
- Arvidsson, P. (2003). Styrning med belöningssystem. L. A. Samuelson, (Red.). (2003). *Controllerhandboken*. Uppsala: Industrilitteratur.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Boethius, S., & Ehdin, M. (1993). *Myten om moroten*. Stockholm: Svenska Förlaget.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Booth, W. C., Colomb, G. G., & Williams, J. M. (1995). *The craft of research*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Brown, S. W. (2003, mars-april). The Employee Experience. *Marketing Management*.
- Dahmström, K. (2000). *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Eneroth, B. (1984). *Hur mäter man "vackert"?*. Stockholm: Akademitlitteratur.
- Eriksson, L. T., & Wiedersheim-Paul, F. (1999). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber.
- FARs Samlingsvolym*. (2002). Stockholm: FAR Förlag.
- Guzzo, R. A. (1994, januari-februari). Letters to the Editor: Rethinking Rewards. *Harvard Business Review*.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, J. K. (1993). *Intervju – Konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kohn, A. (1993, september-oktober). Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*.
- Kvale, S. (1996). *InterViews – An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage.
- Lebby (1993, november-december). Rethinking Rewards. *Harvard Business Review*.
- Merriam, S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R., & Davidson, B. (1991). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage.
- Paul, D. (1994, mars-april). Letters to the Editor: Incentive Plans Can Work. *Harvard Business Review*.
- Rich, J. T. (1994, januari-februari). Letters to the Editor: Rethinking Rewards. *Harvard Business Review*.
- Rothe, H. F. (1970, december). Output Rates Among Welders Productivity and Consistency Following Removal of a Financial Incentive System. *Journal of Applied Psychology*.

- Samuelson, L. A. (2003). Ekonomistyrning – en översikt. L. A. Samuelson, (Red.). (2003). *Controllerhandboken*. Uppsala: Industrilitteratur.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wolmesjö, L. G. (2004, mars, 17). Bonusregn över Volvos chefer – men 76 000 anställda utan vinstdelning. *Göteborgs-Posten*.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Öberg, T. (2004, mars, 31). APROPÅ: Belöningsystem – Inte givet att bonusar förhöjer arbetsinsatsen. *Svenska Dagbladet*.

Muntliga källor:

- Respondent 1, företag A, 2004-05-05
- Respondent 2, företag A, 2004-05-05
- Respondent 3, företag A, 2004-05-05
- Respondent 1, företag B, 2004-05-12
- Respondent 2, företag B, 2004-05-12
- Respondent 3, företag B, 2004-05-15
- Respondent 1, företag C, 2004-05-13
- Respondent 2, företag C, 2004-05-14
- Respondent 3, företag C, 2004-05-14
- Respondent 1, företag D, 2004-05-17
- Respondent 2, företag D, 2004-05-17
- Respondent 3, företag D, 2004-05-17

Övriga källor:

- Internetsida, företag A, 2004-05-03
- Internetsida, företag B, 2004-05-10
- Internetsida, företag C, 2004-05-11
- Internetsida, företag D, 2004-05-15
- Årsredovisning, företag A, 2003
- Årsredovisning, företag B, 2003
- Årsredovisning, företag C, 2003
- Årsredovisning, företag D, 2003

Bilaga 1: Intervjuguide 1

Intervjuguide företagsledningen

Berätta kort om företagets verksamhet och organisation.

Vilka mål och strategier har företaget?

Hur ser företagets ordinarie lönesystem ut?

Vilka former av belöning finns i företagets belöningsystem?

Varför valdes de aktuella belöningsformerna?

Hur långt ner i organisationen sträcker sig belöningsystemet?

Hur ser belöningarna ut på de olika nivåerna?

Vad måste de anställda prestera för att få belöning?

Hur mäts de prestationer som ligger till grund för belöningsystemet?

Vad vill företaget uppnå med belöningsystemet?

Uppnås faktiskt det som företaget vill uppnå med belöningsystemet?

Ökar motivationen i de anställdas arbete med belöningsystemets hjälp?

Vilka är de bästa sätten att öka de anställdas motivation?

Hur motsvarar kostnaderna för belöning det företaget får ut av belöningsystemet?

Vilka är de största för- respektive nackdelarna med belöningsystemet?

Behövs belöningsystem?

Bilaga 2: Intervjuguide 2

Intervjuguide mottagare av belöning

Vilka mål och strategier har företaget?

Vilka former av belöningar är aktuella för dig?

Vad måste du prestera för att få belöning?

Hur mäts de prestationer som ligger till grund för belöningssystemet?

Vad vill företaget uppnå med belöningssystemet?

Uppnås faktiskt det som företaget vill uppnå med belöningssystemet?

Ökar motivationen i ditt arbete med belöningssystemets hjälp?

Vilka är bästa sätten att öka din motivation?

Hur skulle du vilja utforma ett bra belöningssystem?

Behövs belöningssystem?