



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Hierarkisk position och motivation i relation till
belöningsystem

-En kvantitativ studie om hur individer på olika hierarkiska positioner
motiveras av olika belöningsformer

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp

Therese Persson och Olivia Lodeiro

Handledare: Anna Hedenus

Examinator: Bertil Rolandsson

Juni, 2013

Abstract

Kandidatuppsats i personalvetenskap, Sociologiska institutionen vid Göteborgs Universitet, 15 hp, VT 2013.

Författare: Therese Persson, Olivia Lodeiro

Handledare: Anna Hedenus

Rapportens huvudsakliga syfte är att undersöka relationen mellan motivation och hierarkisk position, och huruvida anställda på högre hierarkiska positioner motiveras av annat än anställda på lägre positioner. Vidare är syftet att ta reda på vilka typer av belöningar som tjänstemän respektive arbetare bäst anser motivera dem i sitt arbete, både vilka de anser motivera bland de belöningar de har vid undersökningstillfället och vilka belöningar de anser skulle motivera i framtiden.

Tidigare forskning som använts är Harald Gatus skrift *Belöna räcker inte, sambandet mellan belöning, arbetsorganisation och företagsstrategi*, Igalens och Roussels studie *A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction*, Kommes och Lundmarks rapport *Relationen mellan monetära belöningar, motivation och prestation - En kvantitativ studie av tillverkande- och tjänsteföretag* och Boyd och Salamins studie *Strategic reward systems: A contingency model of pay system design*. Inledningsvis i teoriavsnittet redogörs det för tre välkända motivationsteorier för att förstå vad som driver människor att handla och efter det behandlas teori om hur belöningsystem ofta utformas och för vanliga inslag i dessa. Undersökningen byggde på en enkätundersökning som genomfördes med totalt 97 anställda på företaget, 72 yrkesarbetare och 25 tjänstemän. Yrkesarbetarna som ombads att delta i undersökningen valdes ut genom ett icke-sannolikhetsurval. På grund av att det fanns många färre tjänstemän än yrkesarbetare på företaget ombads alla tjänstemän att svara på enkäten. Från undersökningen framkom att de olika yrkeskategorierna motiverades av olika motivationsfaktorer utifrån vilken hierarkisk position de hade på företaget.

Nyckelord: Belöningsystem, belöningsformer, motivation, hierarkisk position, lön.

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. Inledning | 1 |
| 1.1 Bakgrund | 1 |
| 1.2 Syfte | 3 |
| 1.3 Frågeställningar | 3 |
| 1.4 Avgränsningar | 3 |
| 1.5 Centrala begrepp | 4 |
| 1.5.1 Arbetare och tjänstemän | 4 |
| 1.5.2 Belöningsystem | 4 |
| 1.5.2.1 Exempel på belöningsformer | 5 |
| 2. Metod | 6 |
| 2.1 Enkätundersökning | 6 |
| 2.1.1 Urval och bortfall | 7 |
| 2.1.2 Genomförande av enkätundersökning | 8 |
| 2.1.3 Strukturerad intervju | 11 |
| 2.1.4 Analys | 11 |
| 2.1.5 Validitet och reliabilitet | 12 |
| 2.2 Etiska reflektioner | 13 |
| 3. Tidigare forskning | 14 |
| 4. Teori | 17 |
| 4.1 motivation | 17 |
| 4.2 Motivationsteorier | 18 |
| 4.2.1 Maslows behovshierarki | 18 |
| 4.2.2 Herzbergs tvåfaktorteori | 19 |
| 4.2.3 Vrooms förväntansteori | 19 |
| 4.3 Belöningsystem och påverkan på motivation | 20 |
| 5. Resultat och analys | 22 |
| 5.1 Företagets belöningsystem som helhet | 22 |
| 5.1.1 Företagets belöningsystem för yrkesarbetare | 22 |

| | |
|---|-----------|
| 5.1.2 Företagets belöningsystem för tjänstemän, högre tjänstemän och ledningsgrupp | 23 |
| 5.1.3 De anställdas medvetenhet kring företagets belöningsystem | 24 |
| 5.1.4 De anställdas subjektiva bedömningar kring vad de anser sig kunna motiveras av idag | 26 |
| 5.1.5 Relation mellan hierarkisk position och framtida belöningar | 27 |
| 5.1.6 Löner idag och framtida belöningar | 28 |
| 6. Analys av resultat | 30 |
| 6.1 De anställdas medvetenhet om belöningsystemet | 30 |
| 6.2 Vad som motiverar de anställda idag och i framtiden | 32 |
| 6.3 Löner idag och framtida belöningar | 32 |
| 7. Slutsatser och diskussion | 36 |
| 7.1 Slutsatser | 37 |
| 7.2 Diskussion | 37 |
| 7.3 Förslag till vidare forskning | 39 |
| 8. Källförteckning | 41 |
| 8.1 Elektroniska källor | 43 |
| 9. Bilagor | 44 |
| 9.1 Bilaga 1: Enkät | 44 |
| 9.2 Bilaga 2: Modell | 47 |

1. Inledning

I det första avsnittet beskrivs till en början bakgrunden till de problem som presenteras i rapporten. Därefter redovisas syftet till varför rapporten skrevs som sedan leder fram till en problemdiskussion och slutligen de problemställningar som ansetts vara adekvata för att kunna uppfylla syftet för rapporten.

1.1 Bakgrund

Att personalen är en mycket viktig tillgång för företagen de är anställda på instämmer nog de flesta i. För att som ledning kunna rekrytera, bibehålla och motivera sin personal är det därför i allra högsta grad viktigt att ta reda på *vad* de anställda upplever sig motiveras av för att de ska prestera sitt yttersta, för att kunna locka nya medarbetare till företaget och för att de ska välja att stanna kvar på arbetsplatsen (Svensson och Wilhelmson, 1991; Gatu, 2006). Det finns många olika former för att ersätta och belöna det arbete som utförs och en god lön är nog det första de allra flesta kommer att tänka på, men det finns även andra sätt att göra det. Att skapa ett välfungerande system för goda arbetsinsatser, i vilket lön ingår, som på ett rättvist sätt premierar ett gott arbete och uppmuntrar personalen till att även i fortsättningen prestera önskvärt ger företaget möjligheten att belöna sina anställda på det sätt de anser bäst i den specifika situationen. Belöningssystemet utgör således både en belöning och en styrning av de anställda. De belöningssystem som tillämpas kan se olika ut för olika företag och användas i olika omfattning, men gemensamt för dem är att de måste vara utformade efter lagar och kollektivavtal som finns för arbetsmarknaden och arbetsgivaren måste därför se till att detta åtföljs, samtidigt som de skapar goda incitament för arbetstagarna att prestera sitt yttersta.

För att personalen ska kunna motiveras av de belöningar som finns är det viktigt att det är tydliggöra vilka insatser som belönas, alltså vad de anställda behöver göra för att få ta del av dem (Svensson & Wilhelmson, 1988). De mål, visioner och krav på prestation som finns i organisationen måste enligt Svensson (2001) konkretiseras för att de anställda ska förstå vad som väntas av dem. Det är också viktigt att vara medveten om att det inte alltid är lönen som är den viktigaste belöningsformen med tanke på de anställdas motivation. Wiberg (2003) styrker detta påstående genom att

hävda att människor givetvis är intresserade av att få betalt, men att lönen i sig inte nödvändigtvis bidrar till någon högre motivation.

Det är viktigt att skilja på inre och yttre motivation. Enligt Ryan och Deci (1987) är inre motivation den drivkraft som får människor att göra saker för sitt eget välbefinnande snarare än en jakt på materiella belöningar. Yttre motivation däremot, framställs som motsatsen till inre motivation. Här handlar det om att individen upplever ett yttre motiv till att göra något. Det kan exempelvis vara att uppnå ett mål, tillfredsställa eventuella behov, erhålla belöning för något eller möjligtvis undvika bestraffning.

I princip alla företag har olika hierarkiska nivåer, från VD, till tjänstemän och yrkesarbetare och Gatu (2006) skriver att lönen de anställda får återspeglas i den hierarki som finns på företaget. Berglund (2001) menar att hierarkin i en organisation skapar dominansförhållanden där de överordnade har rätten att bestämma över de underordnade. Den position en anställd har i en organisations dominansordning tillsammans med om den anställde tillskriver denna ordning legitimitet, vilket hör samman med den lojalitet arbetstagaren känner gentemot företaget, formar personens attityd till arbetet. Berglund (2001) förklarar vidare att en instrumentell attityd till arbete framförallt återfinns hos personer med underordnade positioner i företagshierarkin och som känner en låg grad av lojalitet gentemot företaget. En instrumentell inställning förklarar Goldthorpe (1993, i Berglund 2001) som att arbetstagaren framförallt ser arbetet som ett sätt att få lön för sin insats och att personens huvudsakliga intressen i livet återfinns utanför arbetet. Graden av instrumentalitet skiljer sig åt mellan arbetare och tjänstemän enligt Berglund (2001), bland annat på grund av dominansordningen på företaget och detta väcker frågan om individer på olika hierarkiska nivåer i organisationen upplever att de motiveras olika av olika belöningar och ifall de också har önskar se olika belöningar för de arbetsprestationer de utför. Med bakgrund i vad som presenterats ovan kring olika belöningsystems betydelse, teorier kring inre och yttre motivation samt tidigare forskning kring klasspositionens betydelse för anställdas attityder till sitt arbete har vi i uppsatsen valt att undersöka ett industriföretag med såväl tjänstemän och arbetare och som använder sig både av ekonomiska belöningar och icke-ekonomiska belöningar.

1.2 Syfte

Rapportens huvudsakliga syfte är att undersöka relationen mellan motivation och hierarkisk position, och huruvida anställda på högre hierarkiska positioner motiveras av annat än anställda på lägre positioner. Detta avser vi att göra genom att belysa eventuella skillnader mellan arbetare och tjänstemän på ett medelstort industriföretag. Vidare är syftet att ta reda på vilka typer av belöningar som tjänstemän respektive arbetare bäst anser motivera dem i sitt arbete, både vilka de anser motiverande bland de belöningar de har vid undersökningstillfället och vad de anser skulle verka motiverande i framtiden.

1.3 Frågeställningar

Ovanstående syfte avser vi att besvara med hjälp av följande frågeställningar:

- Hur är belöningsystemet på företaget utformat i sin helhet?
- Hur medvetna är tjänstemän respektive arbetare om de belöningar företaget faktiskt använder?
- Vilka bedömningar gör tjänstemän respektive arbetare gällande hur olika belöningsformer inverkar på deras motivation?
- Vad vill tjänstemän respektive arbetare i framtiden se för belöningsformer?
- Hur nöjda är tjänstemän respektive arbetare med sina löner i dag och vad menar de skulle motivera dem ytterligare i framtiden; högre lön eller andra förmåner?

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen ämnar utreda vad de olika yrkesgrupperna (tjänstemän, där högre tjänstemän och ledningsgrupp ingår, samt yrkesarbetare) motiveras av och därför har hänsyn inte tagits till om kön eller andra sociala kategorier påverkar medarbetarnas syn på vad ett motiverande belöningsystem är vilket berodde på att vårt intresse inte låg i att undersöka det. Vi valde att ändå ta med kön och ålder som frågor i vår enkät för att ha möjlighet att under tidens gång kunna undersöka det om det skulle behövas.

Vid enkätundersökningen medverkade yrkesarbetare från endast två av företagets totalt fem avdelningar, vilket ytterligare var en avgränsning som gjorts med hänsyn

till att mängden data i så fall blivit för stor för att vi skulle hinna hantera den inom ramarna för detta arbete. Det var även geografiskt svårt att genomföra undersökningar med yrkesarbetare på alla fem avdelningar då det hade inneburit för mycket resande. Bland tjänstemännen bad vi dock alla svara, via mail.

1.5 Centrala begrepp

1.5.1 Arbetare och tjänstemän

Berglund (2001) använder sig av ett klassschema där han delar in de anställda i över- och underordnade positioner. I de underordnade menar han att servicearbetare, som arbetar med tjänsteproduktion, och manuella arbetare, som arbetar med varuproduktion, finns. Bland de överordnade menar han att managers och professionella finns. Managers, menar Berglund (2001) besitter en kunskap om organisationen som därmed gett dem auktoritet, medan professionella vunnit auktoritet genom den specialistkunskap de besitter.

För att förtydliga vad Berglund (2001) säger, ser vi i denna rapport arbetare som personer som ofta utför ett fysiskt arbete med innehåll av olika kvalificerade arbetsuppgifter. Personerna arbetar ofta inom industrin, exempelvis med produktion av något slag (Svensk ordbok och Svensk uppslagsbok, 1997, 39), vilket kan ses som ett förtydligande av vilka yrken som kan förekomma i de underordnade positionerna enligt Berglunds (2001) klassschema. Arbetarna benämns i vår rapport "yrkesarbetare" då det är den benämningen företaget har på sina medarbetare.

Tjänstemän ser vi i denna rapport som personer som ofta innehar befattningar av arbetsledande position. De har snarare anknytning till administrativt arbete av något slag än till produktion, vilket skapar en avgränsning gentemot yrkesarbetare (ne.se). Enligt Berglund (2001) skulle de beskrivna yrkena återfinnas i de överordnade positionerna i hans klassschema.

1.5.2 Belöningsystem

Ett belöningsystem kan definieras som alla de ersättningar, ekonomiska (exempelvis lön) som icke-ekonomiska (exempelvis tjänstebil och friskvård) en anställd får för

utfört arbete (Hult i Svensson, 2001). Vidare skriver Svensson (2001, s 10) att belöningarna kan vara “materiella eller immateriella, individuella eller kollektiva, omedelbara eller långsiktiga”.

1.5.2.1 Exempel på belöningsformer

Ett exempel på en belöningsform företag kan använda sig av *löneväxling*. Enligt Carlsson (2010) innebär det att en arbetstagare väljer att byta lön mot en förmån. En direkt form av detta är att arbetsgivaren gör ett bruttolöneavdrag varje månad för skattefria eller skattepliktiga förmåner. Det kan ta form på andra sätt också, exempelvis kan en anställd välja att avstå från en resultatbonus eller löneförhöjning och att arbetsgivaren då istället kan betala till exempel en privat sjukförsäkring. Vidare säger Carlsson (2010) att grundtanken med löneväxling är att förmånerna inte ska bli varken dyrare eller billigare än om arbetstagaren fått det i faktiska pengar. Det ska med andra ord vara kostnadsneutralt att använda löneväxling. Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell och Sjöstrand (2002) menar dock att löneväxling kan vara en risk. För de arbetstagare som tjänar mindre än 7,5 basbelopp innebär löneväxling att det får försvagade övriga förmåner, såsom sjukpenning, allmän pension och avtalspension.

Vinstdelning är ett relevant begrepp som enligt Carlsson (2010) är ett sätt att ge tillbaka till sina anställda när det går bra för företaget. De anställda får ta del av den vinst som företaget redovisar. Idén med vinstdelning är inte att belöna individuella prestationer, eller att ge individuella bonustillägg, utan att alla medarbetare får ta del av företagets framgångar. Det finns många fördelar med att arbeta med vinstdelning. Medarbetarna drar åt samma håll och blir måna om att det ska gå så bra som möjligt för företaget och kan bli mer intresserade av företagets ekonomi. Ju bättre företaget går desto bättre ökar ägarnas kapital och då ökar möjligheterna för aktieutdelning. Men det finns även en del risker där den största är risken för sociala problem. Om en del medarbetare förväntar sig en viss vinstsumma och denna sedan minskar eller uteblir helt så kan medarbetaren bli besviken på företaget och det kan i värsta fall till och med äventyra den familjens ekonomi menar Carlsson (2010).

Alla kanske inte känner till begreppet *resultatlön*, men *bonus* och *provision* är uttryck som de flesta känner till, och det är just vad resultatlön är. Carlsson (2010) säger att resultatlön är ett samlingsbegrepp för rörliga lönedelar som kompletterar den

individuella lönen, exempelvis bonus och provision. Resultatlönen kan exempelvis variera på ett i förväg bestämt sätt i förhållande till huruvida medarbetare individuellt uppnår vissa resultat. Den kan även vara knuten till grupper, arbetslag, avdelningar eller teams resultat. Carlsson (2010) menar även att denna belöningsform är mest använd inom säljarkåren men att intresset för resultatlön ökar även på andra områden av marknaden.

Enligt Smitt m.fl. (2002) är *pensionsförmåner* ett ämne som i nästintill alla anställningsförhållanden diskuteras som en viktig komponent. Företag får avdrag för att säkerställa att de erbjuder sina medarbetare en tjänstepension. Detta avdrag är på 35% av lönen och eventuella skattepliktiga förmåner.

Arbetsgivaren kan erbjuda den anställde förmåner i form av *sjukvård*. Så länge arbetsgivarens verksamhet inte är finansierad med medel från landstinget eller på annat sätt offentligt finansierad så är sjukvården skattefri för arbetstagaren. Ett upplägg av detta kan vara att hela sjukvårdskostnaden faktureras direkt till arbetsgivaren istället för till arbetstagaren och att arbetsgivaren då står för kostnaderna (Smitt m.fl. 2002). Andra försäkringsformer som arbetsgivare kan använda som belöning i ett belöningsystem utgörs av olycksfallsförsäkring och livförsäkring (Gatu, 2006).

2. Metod

Nedan redogörs det för metodvalet som ligger till grund för denna rapport. Metoden som använts för att samla in relevant empiri beskrivs, urvalsprocessen förklaras och sedan redogörs det för de undersökningsmetoder som använts. Vidare redovisas för hur hänsyn tas kring validitet och reliabilitet och slutligen förs en diskussion om etiska principer.

2.1 Enkätundersökning

Vår studie genomfördes med en kvantitativ ansats vilket Elisasson (2010) menar är särskilt bra att arbeta med för att göra generaliseringar av mindre grupper, vilket vår studie får anses göra. En kvantitativ ansats lämpar sig vidare om vi vill ha svar på frågor som "Var? Hur? Vilka är skillnaderna? Vilka är relationerna?" (Patel &

Davidsson, 2001, s 14). Eftersom vi ville mäta skillnader bland annat i hur personalen ansåg sig motiveras av de belöningar de har idag och jämföra dem med varandra ansåg vi att en kvantitativ metod var den bästa för oss då vi ville tillfråga fler än vad som hade varit möjligheten för oss att intervju. En nackdel med att använda en kvantitativ ansats kan dock vara att det är svårt att tolka och därmed verkligen förstå människors upplevelser (Patel & Davidsson, 2011) vilket var fallet även i vår undersökning. Vi har inte kunnat tolka och förstå några underliggande mönster till *varför* personalen upplever det ena eller andra.

Inledningsvis gjordes en informantintervju med personalchefen på företaget, detta för att få en bakgrund till hur företagets belöningsystem fungerar och för att kunna formulera ett syfte och sedan frågeställningar för rapporten. Vidare låg intervjun även till grund för de frågor som ställdes i enkätundersökningen i vilken 97 anställda på företaget, 25 tjänstemän och 72 yrkesarbetare, medverkade i.

2.1.1 Urval och bortfall

Företaget som valdes ut för att studeras i denna undersökning bestämdes genom att kontakt tagits med dem sedan tidigare och att de då uttryckt att de var beredda på att ställa upp om en undersökning skulle bli aktuell. Företaget är ett medelstort företag i industribranschen med 284 anställda fördelat på 78 tjänstemän och 206 yrkesarbetare. Det omsätter cirka 500 miljoner årligen och finns på fem orter i Sverige, med kontor och tillverkning på fyra orter och en entreprenadverksamhet på den femte.

Personerna som ombads svara på enkätundersökningen tillhörde två olika grupper på företaget. Personerna ingick antingen i gruppen yrkesarbetare eller i gruppen tjänstemän. Yrkesarbetarna som valdes ut till att svara på enkätundersökningen valdes genom ett bekvämlighetsurval, även kallat ett icke-sannolikhetsurval, vilket innebar att de som befann sig på två av fabrikerna den aktuella dagen ombads att svara på undersökningen (Bryman, 2011). Denna typ av urval exkluderar alltså de som inte fanns på arbetsplatserna vid tillfället för undersökningen. Problem med den typ av urval som användes kan vara att frånvaron exempelvis berodde på sjukdom, ledighet eller arbetsovillighet, och genom detta kan viktiga synpunkter bland en del anställda missas.

Urvalet av tjänstemän såg annorlunda ut än för yrkesarbetarna. Här genomfördes ett totalurval där alla tjänstemän ombads svara och anledningen till detta var att det fanns ett mindre antal tjänstemän på företaget jämfört med yrkesarbetarna. Totalurval betyder enligt Eliasson (2010) att alla i en grupp undersöks. Tjänstemännen fick undersökningen via mail och på så sätt kunde alla tjänstemän på företaget tillfrågas och behövde inte begränsas till att innefatta de som befann sig på kontoren den aktuella dagen. De tillfrågade ombads att svara till ett visst datum, de som svarade efter det ansågs vara en del av bortfallet i vår undersökning eftersom de inte kunde räknas med i resultatet.

I undersökningen uppgick bortfallet på tjänstemannasidan till 53 personer vilket berodde på icke-ifyllda enkäter. På yrkesarbetarsidan uppgick bortfallet till fem personer och var en följd av ofullständigt ifyllda enkäter. Det kunde inte påvisas att det var någon speciell ålders-, eller könskategori som inte svarat bland yrkesarbetarna. Inte heller bland tjänstemännen kunde några sådana slutsatser dras.

2.1.2 Genomförande av enkätundersökning

Enligt Befring (1992) måste enkäter vara utformade med korta och precisa frågor där svarsalternativen är självklara för mottagarna. Författaren förklarar vidare att frågorna måste anses vara adekvata och de får inte vara för många. Med utgångspunkt i detta, och vad som framkommit om företagets belöningsystem i informantintervjun med personalchefen, utformades enkäten som sedan delades eller mailades ut på företaget (se Bilaga 1).

Enkäten bestod av åtta slutna frågor som var desamma för både tjänstemän och yrkesarbetare. Eftersom enkäten bestod av slutna frågor hade de svarande därmed ett antal svarsalternativ att välja mellan, men på fyra ställen i enkäten kunde de anställda skriva kortfattade egna synpunkter om de önskade för att vi skulle kunna få information om sådant som svarsalternativen inte täckte in.

Enkätundersökningen genomfördes i två omgångar. Tjänstemännen mottog enkäten via mail tillsammans med ett informationsbrev där anledningen till undersökningen förklarades. De ombads att skriva ut enkäten, fylla i den och sedan skicka den via internpost till en person på företaget. Här samlades alla inkomna enkäter i en låda

vilken vi sedan vid undersökningens slut mottog. Undersökningen bland yrkesarbetarna genomfördes på ett annat sätt. De blev inkallade till ett stort rum där de fick sitta tillsammans men fylla i enkäten var för sig. Varför denna uppdelning gjordes var av rent praktiska skäl: Arbetarna var annars spridda på en mycket stor yta och hade inga skrivbord att sitta vid i fabriken där de arbetade. Vi lät inte respondenterna se enkäterna innan för att förhindra att de i förväg skulle "tänka ut" vad de ville svara och när undersökningen med yrkesarbetarna genomfördes fanns vi även på plats i rummen vilket gjorde att de svarande inte kunde resonera sig fram till svar gemensamt. Samma möjlighet att närvara hade vi dock tyvärr inte när tjänstemännen svarade.

I efterhand framkom det att det var en högre frekvens yrkesarbetare än tjänstemän som besvarat frågorna på ett felaktigt sätt och en förklaring till detta skulle kunna vara att tjänstemännen hade mer tid till att besvara enkäterna då de fick dem via mail och kunde besvara dem i lugn och ro. Yrkesarbetarnas tid till att fylla i enkäten var mer begränsad och därför bör en del av de felaktiga svaren kunna härledas till att de eventuellt kände sig stressade.

Befring (1992) menar att ett visst bortfall alltid måste räknas med vid en undersökning av det slaget. För att minska bortfallet i den här undersökningen uppmanade personalchefen på företaget alla yrkesarbetare att infinna sig i den lokalen undersökningen skulle äga rum, men poängterade att det var frivilligt att delta och att alla respondenterna skulle vara anonyma. Vid undersökningens början bad vi om ordet och förklarade syftet med undersökningen och poängterade att alla svar skulle vara anonyma. När enkäterna sedan fylldes i befann vi oss i lokalen för att kunna svara på eventuella frågor, men i övrigt höll vi oss i bakgrunden för att inte påverka respondenternas svar. Detta kallas enligt Patel och Davidsson (2011, s 73) för "enkät under ledning" och innebär helt enkelt att vi kunde förtydliga oklarheter för de svarande. Trots vår närvaro förekom det ytterst få frågor från de svarande och när enkäterna gått igenom visade det sig att vi ändå fått några felaktiga svar. Detta försvårade vår analys och gjorde att vi fick ange en del svar som "missing" - alltså ofullständiga, när resultaten analyserades i SPSS. När en respondent fyllt i sin enkät bad vi personen att lägga sin blankett i en hög på en speciellt anvisad plats i rummet,

detta för att vi inte skulle ta emot dem personligen och därmed kunna röja anonymiteten bland de svarande.

Svårigheter som upplevdes i samband med enkätundersökningen var hur vi skulle behandla det höga bortfallet på tjänstemannasidan. Bland yrkesarbetarna var det enkelt att samla alla svarande i ett rum, förklara vad de skulle göra och sedan låta dem fylla i enkäten. Bland tjänstemännen kunde vi bara hoppas på att de vi skickade undersökningen till ville svara eftersom vi inte kunde finnas på plats hos dem och genom vår närvaro påverka dem att fylla i enkäten. Med tanke på att endast 25 tjänstemän i förhållande till 72 yrkesarbetare svarade på enkäten ändras procentenheterna mycket mer per svarande tjänsteman. Varje enskilt svar väger tyngre ju färre deltagare det är som svarar på undersökningen, vilket märktes tydligt i vår undersökning när skillnaderna mellan svarande tjänstemän och yrkesarbetare blev såpass stor. Samtidigt motsvarar fördelningen av antal svarande i respektive yrkesgrupp (74,2% yrkesarbetare och 25,7% tjänstemän) i princip den verkliga procentuella fördelning (72,5% yrkesarbetare och 27,5% tjänstemän) som finns på företaget sett till yrkesgrupper. Därför kan de få svarande tjänstemän ändå anses utgöra en god representation av personalen som helhet.

Utgår vi från oss själva visste inte vi vad löneväxling och övertidsutlösning var innan vi började arbeta med rapporten. Eftersom Jacobsen (2002) menar att det är viktigt att utforma frågorna på bästa sätt för att undvika felsvar ansåg vi att det var viktigt att förtydliga innebörden av de begreppen på enkätformuläret så att vi på detta vis kunde undvika felsvar från respondenterna. Vi har frågat oss i efterhand om det kanske ändå fortfarande var otydligt vad som menas med löneväxling och övertidsutlösning, trots de förtydliganden vi gjort, och om vi kunde få andra svar om de svarande fått mer information om vad begreppen innebar inför undersökningen.

2.1.3 Strukturerad intervju

Strukturerade intervjuer har enligt Patel och Davidsson (2011) ofta en låg grad av strukturering vilket innebär att de ger ett gott utrymme för den intervjuade personen att svara med egna ord. Författarna menar vidare att intervjuaren sedan kan välja att anta en hög eller låg grad av standardisering: antingen är frågorna satta att ställas i en viss ordning, vilket ger en hög standardisering, eller så ställs de som intervjuaren

anser passar bäst i situationen, vilket därmed ger en låg grad av standardisering. I vår undersökning gjordes en strukturerad informantintervju med personalchefen på företaget. Vid intervjutillfället, vilket skedde över telefon, valde vi att använda en låg grad av strukturering tillsammans med en hög grad av standardisering. Detta innebär att den intervjuade personen fick prata fritt kring de frågor vi ställde, men vi försökte styra det efter den ordning vi bestämt sedan innan. Det vi ville åstadkomma med detta var att verkligen få svar på de frågor vi hade kring företagets belöningsystem för att kunna sätta oss in i vad det innebar och hur det påverkade de anställdas motivation.

2.1.4 Analys

Svaren från enkätundersökningen fördes in och analyserades i statistikprogrammet SPSS. Där genomfördes, för studien, lämpliga analyser genom att ta fram korstabeller och frekvenstabeller för att svara på de frågeställningar som ställts upp i arbetet. För att påvisa statistiska samband togs Chi²-värden fram där det varit möjligt. Chi² är enligt Eggeby och Söderberg (1999) ett sätt att mäta om det finns ett samband mellan observerade och förväntade frekvenser. De förklarar detta med ett exempel där två händelser, A och B, kan anses vara statistiskt oberoende av varandra om vetenskap om den ena inte kan förutsäga den andra, detta innebär att sannolikheten för A skulle inträffa är densamma oavsett om B inträffar eller inte.

Under analysen av resultaten insåg vi att en fråga misstolkats av de svarande vilket ledde till att vi ändrade fokus något på den frågan för att kunna använda oss av svaren. Frågan det gällde var den där de svarande ombads basera sina svar på den tidigare ställda frågan. Om de i den första frågan endast kryssat i två svarsalternativ borde de endast ha svarat två alternativ i följdfrågan. Här hade många missuppfattat detta och ändå rangordnat från ett till fem vilket ledde till att vi fick lägga om fokus till ett mer generellt perspektiv på motivation, än det perspektiv som avsetts från början. För att undvika ovanstående problem borde vi som en första åtgärd testat vår enkät för att se hur den uppfattades bland utomstående och på så sätt kunna förebygga eventuella missförstånd kring frågorna. På grund av tidsbrist och tillgång till likvärdiga personer som de som vi ville skulle svara i undersökningen blev detta inte gjort. Ytterligare åtgärder vi kunde ha tagit till för att undvika missförstånd kring frågorna hade varit att inleda undersökningen bland yrkesarbetarna med mer

information kring hur de skulle besvara frågorna och vikten av att besvara frågorna korrekt.

2.1.5 Validitet och reliabilitet

Patel och Davidsson (2011) förklarar att en undersöknings validitet kan anses vara god eller mindre god beroende på hur pass väl undersökningen verkligen mäter det den är avsedd för. Författarna förklarar vidare att en god *innehållsvaliditet* kan åstadkommas genom att aktuell teori analyseras och som sedan ger en uppsättning variabler som kan användas i undersökningen. Vår undersökning följde rekommendationerna för god innehållsvaliditet eftersom vi i början av vårt arbete gick igenom teori i fälten belöningsystem och motivation och på så sätt skapade oss en god förståelse för områdena och kunde därmed utforma enkätfrågorna med hänsyn till detta. Viktigt att ta i beaktande är dock att vi i denna undersökning frågat efter de anställdas subjektiva uppfattning av verkligheten och kan därmed inte anta att detta är en fullständigt objektiv beskrivning av de anställdas syn på sin egen motivation. Människors svar kan påverkas av humör, psykiskt välmående och så vidare och därför kan vi aldrig anta att vi skulle få precis samma svar om vi genomfört undersökningen ett par veckor senare.

Bryman (2011) skriver att reliabilitet har ett nära förhållande till validitet men anger istället sannolikheten för att resultaten av det vi mäter blir detsamma om samma undersökning skulle genomföras igen. Reliabiliteten anger hur pass exakt vi mäter det vi avsett att mäta men tar även hänsyn till om undersökningen kan påverkas av tillfälligheter. Detta innebär att en undersökning anses ha hög reliabilitet om den genomförs igen, med samma tillvägagångssätt, och då får samma utfall. Vi anser att vi tagit god hänsyn till reliabiliteten i vår undersökning då vi använde enkäter med slutna frågor där respondenterna kryssade för sina svarsalternativ. Endast på tre av frågorna kunde de svarande kortfattat (med max ett par ord) skriva egna synpunkter och på grund av detta tror vi att vi hade fått i stort sett samma svar om vi genomfört undersökningen ännu en gång. Ytterligare anledningar till att vi anser rapporten vara reliabel är att vi gemensamt granskat kors- och frekvenstabeller vi fått ut i SPSS för att kunna hitta uppenbara felaktigheter eller avvikelser.

2.2 Etiska reflektioner

Vi har tagit hänsyn till fem etiska principer vid genomförandet av enkätundersökningen vilka följer nedan.

Informationskravet innebär enligt Patel & Davidson (2011, s 63) att deltagarna blivit informerade om syftet med undersökningen. I vårt fall informerades respondenterna i enkätundersökningen innan de svarade på frågorna om vad meningen med undersökningen var. Vidare tog vi hänsyn till *samtyckeskravet* som enligt Patel och Davidsson (2011, s 63) uppfylls genom att personerna som ombeds medverka i en undersökning får bestämma självständigt om de vill vara med eller ej. I detta fall hade vi som ett första steg bött personalchefen om lov att genomföra våra undersökningar och när detta godkänkts bad vi henne att meddela de som skulle svara på enkäten att det var frivilligt att vara med, men att det skulle uppskattas om personerna kunde tänka sig att medverka. Även *konfidentialitetskravet* tog vi hänsyn till, vilket innebär att de uppgifter som samlas in behandlas på ett sådant sätt att inte obehöriga kan komma åt personuppgifter som kan ha inhämtats till en undersökning (Patel & Davidson 2011, s 63). När ett eventuellt resultat sedan presenteras får det heller inte vara möjligt att identifiera deltagare i resultatet och med anledning av detta gav vi våra respondenter möjligheten att vara helt anonyma i enkätundersökningen. Den sista etiska principen som vi tog hänsyn till var *nyttjandekravet* som innebär att de uppgifter som samlats in inte får användas till andra ändamål än till den undersökning som de avsetts för till en början (Bryman, 2011, s 132). Den insamlade informationen från enkätundersökningen användes inte till mer än den aktuella rapporten.

Ytterligare etiska avvägningar vi fick rätta oss efter var företagets önskan att genom enkäternas utformning inte avslöja för de anställda vad andra yrkesgrupper på företaget har för belöningar. Detta gjorde att enkäterna utformades till en slags "universalmodell" över belöningar som är vanligt förekommande på många företag. På grund av detta blev enkäterna inte en sammanfattning av företagets specifika belöningar, utan de täckte även upp andra belöningsformer som vanligtvis används.

3. Tidigare forskning

I avsnittet nedan redovisas relevant forskning som redan förekommer inom området för belöningsystem och motivation.

Inom området för belöning, motivation och hierarkiska nivåer har vi valt att belysa fyra tidigare studier där den första undersöker hur belöningsystem kan användas som ett styrmedel. Den andra studien undersöker om det finns skillnader i hur personal som arbetar på olika ställen i företag motiveras olika medan den tredje studien undersöker om det kan finnas en relation mellan kontanta belöningar och arbetstagarnas motivation. Den fjärde studien som vi tar upp behandlar huruvida hierarkisk position inverkar i hur belöningsystem bör utformas.

Den första studien, *Belöna räcker inte, sambandet mellan belöning, arbetsorganisation och företagsstrategi* är en skrift utgiven 2006 av SALTSA, ett samarbetsprogram för arbetslivsforskning i Europa, sammanfattad av Harald Gatu. Texten beskriver ett forskningsprojekt genomfört i olika EU-länder som studerat hur nya belöningsystem utvecklas i företag och organisationer. Genom empiriska studier har forskarna inom SALTSA kunnat påvisa att paralleller kan dras mellan olika belöningsformer och de resultat företag och organisationer gör i fråga om prestationer, däribland produktivitet och kvalitet.

Dokumentet av Gatu (2006) redogör vidare för olika former av belöningsystem som förekommer på företag och i organisationer och hur dessa belöningar används för att lotsa företaget eller organisationen i den riktning ledningen vill.

I skriften förklaras det att den ersättning företag betalar ut till sina anställda inte endast ses som en utgift utan också som ett styrinstrument. Med ersättningen kan rätt personal attraheras av arbetet och söka sig dit, samtidigt som rätt personal kan välja att stanna kvar i företaget. Det förklaras vidare att personalen måste belönas, men att det finns både ekonomiska och icke-ekonomiska sätt att göra detta på.

Den för oss viktigaste slutsatsen som påvisats genom de empiriska studierna som genomförts är att belöningsystemen ensamma i sig inte är kapabla att skapa en högre effektivitet och produktivitet på det aktuella företaget, utan bäst effekt får de när de sammanfogas med företagsstrategier rörande arbetsorganisationen och innovationer i

den.

Nästa studie, *Relationen mellan monetära belöningar, motivation och prestation - En kvantitativ studie av tillverkande- och tjänsteföretag* är en rapport utgiven 2004 och är ett examensarbete på D-nivå på Luleå universitet, skriven av Caterine Kommes och Eva Lundmark. Författarna undersöker relationen mellan monetära belöningar, det vill säga belöningar i form av ekonomisk ersättning, och vad som får arbetstagare att känna sig motiverade och prestera väl. Olika faktorer, vilken typ av företag (tillverkande företag/ tjänsteföretag) hierarkisk position, kön och ålder, som kan påverka motivation och prestation hos arbetstagare undersöks också. Den kvantitativa studie författarna genomförde innebar att de totalt gjorde 60 telefonintervjuer med anställda på 14 tjänsteföretag och 15 tillverkande företag.

Författarnas undersökning påvisar att den anställdes motivation påverkas av vilken form den monetära belöningen kommer i. De visar att det finns en relation mellan målrelaterad bonus, prestation och motivation, men i övrigt kunde de inte påvisa att faktorer som kön, ålder och hierarkisk position påverkar svaren från de anställda, trots att indikationer på att det eventuellt borde vara så, funnits i den litteratur de använt sig av i rapporten.

Genom att läsa Kommes och Lundmarks rapport väcktes vår nyfikenhet kring hur relationen mellan belöningsformer generellt (ekonomiska och icke-ekonomiska, exempelvis arbetstrivsel, feedback och utvecklingsmöjligheter) och hierarkisk position ser ut och om människor som arbetar på olika hierarkiska positioner motiveras olika. Kan det skilja utifrån om de anställda motiveras mest av monetära belöningar som exempelvis lön och kontantbonus, eller icke-monetära belöningsformer som exempelvis försäkringar och hjälp med pensionssparande beroende på vilken hierarkisk position de innehar?

Den tredje studien som belyses är *A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction*. Rapporten är skriven av Igalens och Roussel (1999) och ämnar att undersöka hur anställda på den franska arbetsmarknaden upplever att deras totala ersättning kan påverka arbetsmotivationen och arbetstillfredsställelsen. Studien genomfördes genom att två grupper av anställda

studerades, 269 *exempt employees* och 297 *nonexempt employees*. Enligt Fair Labor Standard Acts, FLSA, är *exempt employees* personer som bland annat saknar rätten till övertidsersättning, *nonexempt employees* omfattas däremot inte av den bestämmelsen (United States Department of Labor). Författarna förklarar att *exempt employees* innefattar bland annat administratörer, chefer och ingenjörer medan *nonexempt employees* innefattar arbetsledare, förmän, tekniker och industriarbetare. Syftet med rapporten var att utreda om det fanns skillnader mellan de båda grupperna sett till arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse.

Fynden som framkom i rapporten var att *exempt employees* under vissa betingelser motiverades väl av individuell lönesättning, att rörlig lön varken ökade eller minskade arbetstillfredsställelsen för *nonexempt employees* och att ingen av grupperna motiverades eller trivdes mer på arbetsplatsen genom att tilldelas de belöningar deras anställning erbjöd. Studien är av relevans för vår rapport då den undersöker olika belöningsformer och vad som motiverar anställda i olika hierarkiska positioner. Vår studie behandlar tjänstemän och yrkesarbetare och då författarna till rapporten hittat skillnader i vad olika former av anställda anser sig motiveras av funderade vi på om det kunde vara likadant på den svenska arbetsmarknaden. Denna studie antyder att det finns skillnader på arbetsmarknaden gällande hur arbetstagare motiveras olika utifrån deras arbetsposition, vilket var en hypotes vi hade när denna rapport påbörjades.

Den fjärde studien vi tar upp är *Strategic reward systems: A contingency model of pay system design*. Boyd och Salamin (2001) genomförde denna studie med 917 anställda från två stora schweiziska finansinstitut. De menar att tidigare forskning inom området mestadels bara funnits från amerikanska företag och att studien kan besvara frågor som därför förblivit obesvarade. Hierarkiutformningen på ett företag har enligt författarna en signifikant effekt på hur lönesystemet utformas och även en interaktiv effekt på företags strategiska val. Ett strategiskt ersättningssystem bör därför inte behandla chefer generellt som en homogen massa med tanke på mångfalden av allmänna ledande befattningar. Författarna kommer genom studien fram till att hierarkisk position är en viktig variabel i utformningen av belöningsystem och att USA-baserade modeller för ersättning kan anses mer generaliserbara än tidigare, med tanke på stabiliteten i deras studie av de två schweiziska finansinstitut och likheten i

deras resultat med tidigare amerikansk forskning.

Resultaten i denna studie ger oss en indikation på att hierarkisk position kan tänkas påverka vad olika arbetstagare anser sig motiveras bäst av. Om hierarkiskt position är en viktig variabel i hur belöningsystem utformas så kan det tänkas att det är en viktig variabel i hur belöningsystemen uppfattas av arbetstagarna. Studien säger dock mindre om motivation och hur motivation påverkas genom olika belöningsystem utifrån vilken hierarkisk position en arbetstagare befinner sig på, vilket vi vill undersöka genom vår studie.

4. Teori

I detta kapitel redogörs det för relevant teori som kan anses nödvändig för att kunna besvara frågeställningarna i rapporten. Avsnittet inleds med en definition av vad motivation är innan en genomgång av tre välkända motivationsteorier görs där det förklaras hur arbetstagare kan motiveras utifrån de olika teorierna. Slutligen redogörs det för vad belöningsystem är och hur det kan fungera i ett företag.

4.1 Motivation

Motivation är ett vida beskrivet begrepp, men som en sammanfattning kan det sägas att det "förklarar varför vi överhuvudtaget handlar och varför vi gör vissa saker snarare än andra." (ne.se). Inte bara kan arbetstagare ha olika inställning till arbete, men de olika inställningarna finns även representerade i en och samma person (Scheuer, 2000). Därför menar författaren att det inte är en fråga om antingen eller när det kommer till människors inställning till arbete, ekonomiskt eller socialt. Vidare menar Scheuer (2000) att arbetstagares motivation till arbete är ett mycket mer komplext fenomen än vad som ofta antas.

4.2 Motivationsteorier

För att förstå varför människor utför en del handlingar men inte andra är det av yttersta vikt att förstå de bakomliggande orsakerna till varför det är på det viset. För att ta reda på detta kan människors motivation undersökas och nedan redogörs det därför för tre välkända teorier som ur sina olika perspektiv beskriver vad motivation är, hur det uppkommer och hur det underhålls i individen. De tre perspektiven

kompletterar varandra på så sätt att om ett första avstamp görs i Maslows teori (i Ahl 2004) kan vi förstå att människor först måste uppfylla basala kroppsliga behov för att överhuvudtaget kunna känna motivation till att göra annat. Herzbergs (m.fl, 1993) teori däremot, gör att vi kan förstå vad människor motiveras av i arbetet, utan att se till fysiska behov och dess eventuella påverkan på individen. Herzbergs teori tar inte hänsyn till basala behov på det sätt Maslow gör, utan förutsätter att de redan är uppfyllda. Vrooms förväntansteori (i Ahl, 2004) skiljer sig från Maslow och Herzbergs motivationsteorier på så sätt att det beskriver begärlighet och förväntan människor kan känna inför något, vilket driver dem att handla, snarare än motivation som kan vara av antingen inre eller yttre slag. Vare sig det är lön eller ett behov av självförverkligande människor känner begär efter, bör förväntan av ett positivt resultat kunna driva människor i sina arbeten och därför kommer Vrooms teori väl till användning när anledningen till varför medarbetarna utför vissa handlingar analyseras.

4.2.1 Maslows behovshierarki

Enligt Ahl (2004) är Maslows teori inte ett sätt för att förstå *hur* människor motiveras bäst utan ett sätt att förstå *varför* de gör som de gör, att behoven inte kommer utifrån utan inifrån. Maslow (1987) delade in de mänskliga behoven i fem kategorier, psykologiska behov, behov av trygghet, sociala behov, behov av uppskattning och självförverkligande och dessa porträtteras ofta i form av en trappa. Både Ahl (2004) och Adair (2006) redogör för hur Maslow resonerade kring behoven och säger att han menade att de lägsta behoven måste tillfredsställas först, de psykologiska behoven i form av exempelvis mat och vatten, innan individen kan känna ett begär för annat. Först när behovet av mat och vatten är tillfredsställt väcks individens behov av trygghet och så vidare. Det vill säga: för att kunna eftersträva att uppskatta sig själv likväl som att andra i ens omgivning gör det måste de psykologiska behoven uppfyllas först, behovet av trygghet och de sociala behoven. När allt detta är uppfyllt säger Adair (2006) att Maslow menade att individen börjar sträva efter att bli uppskattad och att få känna sig uppskattad. Det betyder att en strävan efter att vara kompetent och uppnå uppsatta mål, att uppleva status, uppmärksamhet, och kanske även dominans, påbörjas. När allt detta är uppfyllt strävar människan efter att uppnå självförverkligande.

4.2.2 Herzbergs tvåfaktorteori

Herzberg, Mausner och Snyderman (1993) menar att människans drivkrafter kan delas in två olika kategorier som är oberoende av varandra, hygienfaktorer och motivationsfaktorer. I fråga om arbete har hygienfaktorer med miljön runt arbetet att göra och kan exempelvis vara en lön individen tycker är tillräckligt hög, trygghet i anställningen, försäkringar och goda relationer till kollegor. Motivationsfaktorer är knutna till arbetsuppgifterna, det personen faktiskt gör och kan till exempel vara att den anställde upplever att den får ta ansvar, känner att den utvecklas som person och att arbetsuppgiften är givande. Genom att tillfredsställa enbart hygienfaktorerna så blir människan nöjd för tillfället, men behoven blir aldrig mättade och behöver ständigt fyllas på. Att tillfredsställa hygienfaktorerna tillfredsställer dock inte människans behov av att växa och utvecklas, det gör henne inte motiverad.

För att uppfylla både hygien- och motivationsfaktorerna hos arbetstagaren måste arbetsgivaren se till att arbetet erbjuder möjlighet för att lära nya saker och att det finns utrymme för kreativitet. För att en arbetstagare ska vara nöjd och motiverad till fortsatt arbete säger Ahl (2004) att Herzberg menar att båda behoven måste tillgodoses.

4.2.3 Vrooms förväntansteori

Kurt Lewin använde sig av begreppet "värde (valence) för att beskriva någots grad av begärlighet för en människa" (Ahl, 2004). Enligt Ahl (2004) lånade Vroom termen när han skapade sin teori. Till begreppet värde lade han just förväntningar och skapade därmed en ny modell, förväntansteorin. Enligt Ahl (2004) menade Vroom att sannolikheten för att en person ska utföra en handling är utfallet av hur personen värderar värdet av resultatet av handlingen och om personen förväntar sig att detta resultat kommer att bli verklighet om handlingen utförs. Det kan skrivas som; det upplevda värdet av handlingens resultat * personens förväntningar om att resultatet infrias om handlingen utförs = sannolikhet att handlingen utförs. Om en av dessa variabler är lika med noll så kommer handlingen inte att utföras (Ahl, 2004).

4.3 Belöningsystem och dess påverkan på motivation

För att få en överblick över vad som kan ingå i belöningsystem exemplifierar Gatu (2006, s 5) detta med en modell som är hämtad från: "Shaping pay: a stakeholder

approach” (se Bilaga 2). Modellen redogör för olika belöningar och vad som kan ingå i dem, exempelvis belöningen fast lön, där grundlön, timlön och tillägg ingår. Svensson och Wilhelmson (1988) menar att lönen är en viktig del i ett belöningsystem, men att den ofta uppfattas som självklar och ses därmed inte som en belöning. Författarna säger att det inte nödvändigtvis är lönen som påverkar arbetstagaren mest och genom att företagen är medvetna om detta kan de skapa effektiva belöningsystem, vilka kan hjälpa till att öka både organisationens effektivitet och den enskilda medarbetarens motivation. Lönen är enligt Svensson och Wilhelmson (1988) det tydligaste sättet för arbetsgivaren att uttrycka sin värdering av arbetet som utförs eftersom den är kvantitativ och lätt att beskriva samt jämföra men att det, som tidigare nämnts, inte nödvändigtvis är lönen som motiverar medarbetaren bäst. Svensson och Wilhelmson (1988) förklarar vidare att personal kan belönas individuellt eller kollektivt, man kan göra det med ett långsiktigt eller kortsiktigt syfte och det kan vara med materiella eller immateriella medel som belöningen sker. Det kan exempelvis vara en uppmuntrande klapp på axeln eller tusen kronor mer i plånboken. Carlsson (2010) skriver att personal delvis kan belönas via lön, som arbetsgivaren kan ge på olika sätt, exempelvis genom löneväxling, vinstdelning eller resultatlön. Belöning kan även bygga på materiella ting som tjänstebil, jobbtelefon eller förmåner, som tjänstepension, förstärkt sjukförsäkring och möjlighet till motion och friskvård (Smitt m.fl. 2002). De tre förmånerna tjänstepension, förstärkt sjukförsäkring och möjlighet till motion och friskvård säger Smitt m.fl. (2002) var de som uppskattades mest av svenska förvärvsarbetare enligt en Sifo-undersökning 2001.

Svensson och Wilhelmson (1988) menar att motivation och engagemang inte kan tvingas fram bland medarbetare, men skriver att arbetsgivaren kan skapa förutsättningar för det. Vidare säger de att en grundförutsättning är att de anställda känner trygghet. Arbetstagarna är enligt Svensson och Wilhelmson (1988) ofta intresserade av att få utvecklas i sitt arbete om det finns möjlighet och den ekonomiska tryggheten existerar som en bakomliggande faktor. Enligt Smitt m.fl (2002) är nyckeln till framgång att företag skapar bra belöningsystem där strävan är att individuellt och kollektivt utarbeta mål för varje unik situation på företaget. Målen och tillvägagångssättet för att uppnå målen ska förstås och uppskattas av de som berörs. Vidare säger Svensson och Wilhelmson (1988) att mål, visioner och prestationskrav måste tydliggöras både för företaget i stort, men även för den enskilda

anställda, för att företagets mål ska kunna uppfyllas. Svensson (2001) skriver också om företagets mål och vikten av att konkretisera dessa. Han menar att utan en precis målbild gör arbetstagarna osäkra i sitt arbete och kan leda till konflikter på arbetsplatsen, vilka tillsammans kan göra det svårt att bedöma resultaten som framkommer.

Barron och Mickel (2008) skriver att ekonomiska belöningar är ett påvisat kraftfullt verktyg för att motivera personal, men att tidigare forskning ändå främst fokuserat på just det ekonomiska värdet av de belöningarna. Författarna vill här utmana det synsättet på ekonomiska belöningar och menar att personalens motivation kan påverkas av distributionskanaler som företag använder för att föra ut belöningar. Distributionskanalerna kan få symboliska värden för personalen exempelvis på grund av vem som delar ut belöningen, hur den delas ut, varför den delas ut och till vem den delas ut. Författarna ger bland annat exempel på att i det fall då belöningen delas ut på grund av goda prestationer kan distributionen av denna bli en symbolisk handling och därmed öka den anställdes motivation ytterligare eftersom personen skattar värdet av belöningen högre. Författarna menar då att det kan leda till eftersträvt organisatoriska resultat. Författarna argumenterar även för det omvända: att belöningens totala värde kan minska för individen om de symboliska värdena uteblir vilket kan leda till oönskade organisatoriska resultat. De resultat författarna får fram menar de kan få konsekvenser för teorier om hur ekonomiska belöningar motiverar och för hur belöningar distribueras i organisationer.

I artikeln "Lön efter prestation leder till sämre resultat", utgiven i *Management Magazine* 2003, skriver Lars Wiberg att, sett till företagets bästa, är hela tanken kring prestationsersättning fel. Genom att arbeta med rörlig belöning tenderar man att underminera de resultat man vill stödja menar han och skriver att detta kan bero på att samhället håller på att förändras och att de sociala systemen utvecklas mer mot att förstås som komplexa organismer istället för enkla mekanismer. Vidare menar Wiberg att prestationsersättning inte leder till långsiktiga förändringar i förhållningssätt och handlingsmönster utan att det istället leder till kortsiktig anpassning. Organisationer idag är enligt Wiberg mer komplexa och fungerar inte längre som linjära organisationer som styrs av orsak-verkan samband medan belöning efter prestation är anpassat efter en *piska- och morotfilosofi* vilket leder till att

arbetstagarna blir mindre engagerade i sitt arbete och mindre benägna till att samarbeta.

5. Resultat

I detta avsnitt behandlas det som framkommit om företagets belöningsystem och resultaten av enkätundersökningen som genomförts bland yrkesarbetare och tjänstemän på ett specifikt företag inom industrisektorn. Vidare testas empirin mot den teori som presenterats i arbetet vilket sedan mynnar ut i en analys där även tolkningar av resultaten görs.

5.1 Företagets belöningsystem som helhet

Personalchefen berättar att företagets belöningsystem är utformat utifrån två yrkeskategorier, yrkesarbetare (anställda i produktion etc.) samt tjänstemän tillsammans med högre tjänstemän/ledningsgrupp. Belöningsystemet är dock gemensamt för alla anställda på ett par punkter: Individuell lönesättning, friskvårdsersättning på upp till 1600 kronor årligen (företaget godkänner alla typer av friskvård så länge det är avdragsgillt enligt skatteverket), gratis kaffe och frukt samt frukost till ett lågt självkostnadspris. Alla anställda får även julklapp och sommarpresent varje år. De villkor som finns för att ta del av olika belöningsformer är att arbetstagaren kör 1800-2000 mil årligen i tjänsten för att få möjligheten till att ha en så kallad behovsbil, i övrigt finns det inga specifika villkor för belöningarna företaget erbjuder.

5.1.1 Företagets belöningsystem för yrkesarbetare

Alla arbetstagare på företaget får individuell lön och har tillgång till subventionerad frukost samt fri frukt. För befattningar bland yrkesarbetarna som tillåter det så förekommer flextid, men endast i liten omfattning. För de som uttrycker att de vill gå en vidareutbildning, exempelvis för att bli samordnare, så kan företaget bekosta detta så länge det finns ett behov av kompetensen på företaget. För de som är fackligt anslutna till IF Metall betalar företaget en olycksfallsförsäkring och på en del av arbetsstationerna i produktionen har företaget ganska nyligen infört så kallad prestationslön. Prestationslönen är en form av gruppbonus och innebär att de anställda ska uppfylla en viss produktionskvot varje vecka och beroende på hur gott utfallet av

detta blir betalas en bonus ut till den aktuella arbetsgruppen. Bonusen är mellan 0 - 2500 kr som läggs på den ordinarie lönen varje månad.

5.1.2 Företagets belöningsystem för tjänstemän, högre tjänstemän och ledningsgrupp

För denna grupp av anställda så kan arbetstagaren erbjudas extern utbildning inom ramen för sitt arbetsområde genom att diskutera detta med sin närmaste chef. En del anställda kan även erbjudas tjänstebil i form av en så kallad "behovsbil", men detta är alltså endast till för de som kör 1800-2000 mil årligen i tjänsten. Högre tjänstemän/ledningsgrupp erbjuds dock en förmånsbil, vilket är en form av tjänstebil men med mer utrustning och ofta en dyrare bil än en tjänstebil. Möjlighet till distansarbete och flextid finns om tjänstens utformning tillåter det, exempelvis om den anställde inte är beroende av att vara på kontoret för att lösa sina arbetsuppgifter. För högre tjänstemän/ledningsgrupp finns möjlighet till både distansarbete och flextid i stor utsträckning och för den som kan arbeta hemifrån erbjuds betalt internet från företaget. Arbetstagarna i de här grupperna kan även bli övertidsutlösta om de önskar, vilket innebär att de kan välja fler semesterdagar och/eller högre lön, men får då ingen övertidsersättning. Tjänstemännen kan också löneväxla vilket innebär att företaget sätter av 2000 kr av månadslönen tillsammans med de sociala avgifterna kopplat till detta i exempelvis en pensionsfond. Vidare erbjuds tjänstemän en livförsäkring som betalas av företaget. Företaget erbjuder arbetstagarna i gruppen högre tjänstemän/ledningsgrupp liv-, sjuk- och olycksfallsförsäkring där även arbetstagarens eventuella partner och barn omfattas, var även efterlevandeskydd inkluderas i försäkringarna och en försäkringsmäklare hjälper till att anpassa dem. Sjukvårdsförsäkringen fungerar på så sätt att om en anställd drabbas av sjukdom- eller olycksfall uppsöks en av de vårdgivare försäkringsbolaget, och därmed företaget, har avtal med och där får den anställda tillgång till vård med kort väntetid. Kostnaden för sjukvården betalas sedan av försäkringsbolaget med undantag för självriskan som företaget betalar.

Företaget erbjuder även högre tjänstemän/ledningsgrupp möjlighet till pensionsrådgivning och även det med hjälp av en försäkringsmäklare. Viss bonus för högre tjänstemän/ledningsgrupp finns, men inget specifikt bonusprogram. Bonusen baseras på resultatet företaget som helhet gör, samt det resultat arbetsområdet man

tillhör gör. Bonusutbetalningen är inte generaliserbar då den bland annat beror på vilken befattning det rör.

5.1.3 De anställdas medvetenhet kring företagets belöningsystem

Som framgår av tabell 1 så var både yrkesarbetare och tjänstemän i hög grad medvetna om att de belönas med individuell lön och att de får friskvårdsbidrag. Inga yrkesarbetare uppgav att deras lön är provisionsbaserad (vilket vi fördjupar oss mer i, i analysen) eller att de hade tillgång till tjänstebil, endast 4% av tjänstemännen menade på att de får provisionsbaserad lön och 32% svarade att de har tjänstebil. Relativt lika procent framkom på frågan om de anställda menade att de omfattades av någon försäkring som företaget betalar, exempelvis sjukvårdsförsäkring där 35% av yrkesarbetarna och 32% tjänstemännen svarade att de gjorde det. Cirka en fjärdedel av yrkesarbetarna och endast en av tjänstemännen angav att de emellanåt kompenserades med gåvor. Cirka hälften av tjänstemännen svarade att de kan bli övertidsutlösta och även ungefär hälften av tjänstemännen angav att de kan använda sig av flexitid. 26% av yrkesarbetarna och 16% av tjänstemännen angav att de emellanåt kompenseras med extra ledighet och 40% av tjänstemännen svarade att de har möjlighet att arbeta på distans och endast en av tjänstemännen angav att de fick hjälp med pensionsplanering. Inga tjänstemän svarade att de får kontantbonus men ett fåtal av yrkesarbetarna svarade att de får det. En låg andel av yrkesarbetarna och 28% av tjänstemännen svarade att de har fått möjlighet till utbildning och ett fåtal av yrkesarbetarna och 16% av tjänstemännen angav att de kunde använda sig av löneväxling.

Tabell 1. Hur kompenseras din arbetsinsats idag?

| | Yrkesarbetare (n = 72) | Tjänstemän (n = 25) |
|--------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Individuell lönesättning | 79% | 92% |
| Friskvårdsbidrag | 72% | 88% |
| Provisionslön | 0% | 4% |
| Tjänstebil | 0% | 32% |

| | | |
|----------------------------------|-----|-----|
| Lunchkuponger | 0% | 0% |
| Försäkringar, ex sjukvård | 35% | 32% |
| Gåvor | 24% | 4% |
| Möjlighet att bli övertidsutlöst | 1% | 48% |
| Flexitid | 8% | 56% |
| Extra ledighet | 26% | 16% |
| Möjlighet till distansarbete | 3% | 40% |
| Möjlighet till utbildning | 7% | 28% |
| Kontantbonus | 7% | 0% |
| Löneväxling | 3% | 16% |
| Hjälp m. pensionsplanering | 0% | 4% |

Tabellen redovisar hur många procent av arbetstagarna som har svarat JA på respektive svarsalternativ. Exempelvis har 79% yrkesarbetare svarat att de kompenseras med individuell lön idag.

Det var inte intressant att ta reda på om det fanns ett statistiskt samband mellan de olika yrkeskategoriernas svar i denna fråga då den ämnar ge klarhet i hur pass medvetna arbetstagarna är kring vilka belöningar de har idag generellt. Inte specifikt vilket då är beroende på vilken yrkesgrupp de tillhör. Det var inte heller möjligt att göra den undersökningen av resultaten då minst en variabel, av vilka mätningar av sambanden görs, var en konstant.

5.1.4 De anställdas subjektiva bedömningar kring vad de anser sig kunna motiveras av idag

Både yrkesarbetare och tjänstemän ansåg sig motiveras mycket av individuell lön idag där 25% yrkesarbetare och 68% tjänstemän pekade på detta. Inga tjänstemän sade sig motiveras av friskvårdsbidrag eller provisionslön men 8% yrkesarbetare menade att de idag motiveras mycket av friskvårdsbidrag och vidare sade en yrkesarbetare att den motiverades mycket av provisionslön. Varken yrkesarbetare eller tjänstemän svarade

att de motiveras mycket idag av lunchkuponger eller gåvor och inga yrkesarbetare svarade att de motiveras mycket idag av att få tjänstebil. Det gjorde dock 16% av tjänstemännen, som svarade att de idag motiveras mycket av det. En yrkesarbetare och 12% tjänstemän angav att de idag motiveras mycket av försäkringar, exempelvis sjukvård och en tjänstemän angav att den idag motiveras mycket av möjlighet till övertidsutlösning. Två yrkesarbetare och 16% tjänstemän angav att de idag motiveras mycket av flextid och 19% yrkesarbetare och en tjänstemän motiveras mycket idag av extra ledighet. 12% tjänstemän angav att de idag motiveras mycket av möjlighet till distansarbete och tre yrkesarbetare samt 12% tjänstemän svarade att de idag motiveras mycket av möjlighet till utbildning. 11% yrkesarbetare och 16% tjänstemän angav att de idag motiveras mycket av kontantbonus och en tjänstemän angav att den idag motiveras mycket av löneväxling.

Tabell 2. Vad anser Du motivera dig bäst till en god arbetsinsats?

| | Yrkesarbetare (n = 72) | Tjänstemän (n = 25) |
|----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Individuell lönesättning | 25% | 68% |
| Friskvårdsbidrag | 8% | 0% |
| Provisionslön | 4% | 0% |
| Tjänstebil | 0% | 16% |
| Lunchkuponger | 0% | 0% |
| Försäkringar, ex sjukvård | 1% | 12% |
| Gåvor | 0% | 0% |
| Möjlighet att bli övertidsutlöst | 0% | 4% |
| Flextid | 3% | 16% |
| Extra ledighet | 19% | 4% |
| Möjlighet till distansarbete | 0% | 12% |

| | | |
|----------------------------|-----|-----|
| Möjlighet till utbildning | 4% | 12% |
| Kontantbonus | 11% | 16% |
| Löneväxling | 1% | 4% |
| Hjälp m. pensionsplanering | 1% | 0% |

Tabellen redovisar hur många procent av arbetstagarna som har rangordnat respektive svarsalternativ som mycket motiverande

5.1.5 Relation mellan hierarkisk position och framtida belöningar

I framtiden tror 25% av yrkesarbetarna och 32% av tjänstemännen att de skulle motiveras mycket av individuell lön. Två yrkesarbetare ansåg att friskvårdsbidrag skulle motivera dem mycket, medan ingen tjänstemännen ansåg sig motiveras mycket av det i framtiden. Gällande provisionslön sade 6% yrkesarbetare och 8% tjänstemän att det hade motiverat dem mycket. För tjänstebil ansåg två yrkesarbetare och 20% tjänstemän att det skulle motivera dem mycket. Lunchkuponger tyckte en yrkesarbetare och en tjänsteman skulle motivera dem mycket i framtiden och gällande försäkringar företaget betalar angav 6% yrkesarbetare och 12% tjänstemän att det skulle motivera dem mycket. En yrkesarbetare men ingen tjänstemän ansåg att den skulle motiveras mycket av att få gåvor och gällande möjligheten att bli övertidsutlöst trodde ingen av yrkesarbetarna eller tjänstemännen att de skulle motiveras mycket av det. Sett till flextid trodde två yrkesarbetare och en tjänsteman att de skulle motiveras mycket av det. 14% yrkesarbetare och 16% tjänstemän ansåg att extra ledighet skulle motivera dem mycket och ingen yrkesarbetare men 8% tjänstemän ansåg att de skulle motiveras mycket av möjlighet till distansarbete. Möjlighet till utbildning ansåg 7% yrkesarbetare och 12% tjänstemän att det skulle motivera dem mycket och 21% yrkesarbetare och 32% tjänstemän ansåg att de skulle motiveras mycket av kontantbonus. Löneväxling ansåg ingen yrkesarbetare och en tjänsteman att de skulle motiveras mycket av och en yrkesarbetare respektive en tjänsteman ansåg att de skulle motiveras mycket av hjälp med pensionsplanering.

Tabell 3. Vad skulle du i framtiden vilja se som belöning för att öka Din arbetsmotivation?

| | Yrkesarbetare (n = 72) | Tjänstemän (n = 25) |
|--|-------------------------------|----------------------------|
|--|-------------------------------|----------------------------|

| | | |
|----------------------------------|-----|-----|
| Individuell lönesättning | 25% | 32% |
| Friskvårdsbidrag | 3% | 0% |
| Provisionslön | 6% | 8% |
| Tjänstebil | 3% | 20% |
| Lunchkuponger | 1% | 4% |
| Försäkringar, ex sjukvård | 6% | 12% |
| Gåvor | 1% | 0% |
| Möjlighet att bli övertidsutlöst | 0% | 0% |
| Flexitid | 3% | 4% |
| Extra ledighet | 14% | 16% |
| Möjlighet till distansarbete | 0% | 8% |
| Möjlighet till utbildning | 7% | 12% |
| Kontantbonus | 21% | 32% |
| Löneväxling | 0% | 4% |
| Hjälp m. pensionsplanering | 1% | 4% |

Tabellen redovisar hur många procent av arbetstagarna som har rangordnat respektive svarsalternativ som mycket motiverande

5.1.6 Löner idag och framtida belöningar

På frågan om hur nöjda arbetstagarna var med sin lön idag svarade de flesta yrkesarbetare att de var ganska missnöjda med sin lön. 24% av yrkesarbetarna svarade att de var ganska nöjda med sin lön och 25% svarade att de varken var nöjda eller missnöjda. 8% svarade att de var helt missnöjda med sin lön och ingen yrkesarbetare svarade att de var helt nöjda med sin lön.

Till skillnad från yrkesarbetarna svarade ingen tjänsteman att de var helt missnöjda med sin lön och 4% svarade att de var helt nöjda med den. 48% svarade att de var

ganska nöjda med sina löner och 44% svarade att de varken var nöjda eller missnöjda. Endast 4% av tjänstemännen svarade att de var ganska missnöjda med sin lön.

Tabell 4: Hur nöjd är du med din lön idag?

| | Helt missnöjd | Ganska missnöjd | Varken eller | Ganska nöjd | Helt nöjd |
|---|---------------|-----------------|--------------|-------------|-----------|
| Yrkesarbetare *** n = 68 | 8% | 38% | 25% | 24% | 0% |
| Tjänstemän *** n = 25 | 0% | 4% | 44% | 48% | 4% |

Signifikansnivåer: *** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

Tabellen redovisar hur många procent av arbetstagarna som har kryssat för respektive svarsalternativ.

På frågan om vad de anställda helst vill se som belöningsform för att öka deras arbetsmotivation ytterligare i framtiden svarar 76% yrkesarbetare att de helst vill ha högre lön och 24% att de helst vill ha andra belöningsformer. 46% tjänstemän vill ha högre lön medan 54% vill belönas med andra belöningsformer.

Tabell 5: Om du fått välja; vilken belöningsform hade kunnat öka din arbetsmotivation ytterligare?

| | Högre lön | Andra belöningsformer |
|--|-----------|-----------------------|
| Yrkesarbetare ** n = 67 | 76% | 24% |
| Tjänstemän ** n = 24 | 46% | 54% |

Signifikansnivåer: *** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

Tabellen redovisar hur många procent av arbetstagarna som har kryssat för respektive svarsalternativ.

6. Analys av resultat

Sett till företagets belöningsystem som helhet följde de i stort hur Svensson och Wilhelmson (1988) menar att belöningar kan utdelas, nämligen individuellt eller kollektivt. Individuella belöningar dominerade, men även kollektiva sådana förekom,

exempelvis subventionerad frukost och fri frukt. Med tanke på att företaget är ett industriföretag och därför har både yrkesarbetare och tjänstemän anställda hos sig, är det enligt Boyd och Salamin (2001) av vikt för företaget att ta hänsyn till detta och utforma belöningsystem som anpassat efter den hierarkiska struktur som råder. Ur resultaten kan man utläsa att yrkesarbetare och tjänstemän belönas på olika sätt och det ligger alltså i linje med författarnas slutsatser och tyder på att företaget har brett förhållningssätt till hur de hanterar sina belöningar. Igalens och Roussel (1999) fann att de belöningar en anställd fick (oavsett vilken grupp av anställda det gällde) inte gjorde dem mer motiverade inför arbetet. Detta ligger i linje med vad Herzberg m.fl (1993) avser med hygien-, respektive motivationsfaktorer. Belöningar av det slag som Igalens och Roussel (1999) syftar till är enligt Herzberg en hygienfaktor, vilket snarare ökar de anställdas nöjdhet än motivation. För att motivera personalen behöver hygienfaktorer existera i samverkan med motivationsfaktorer som Herzberg m.fl (1993) menar vara bland annat att personer upplever att de får ta ansvar, att arbetet är utvecklande och givande.

6.1 De anställdas medvetenhet kring företagets belöningsystem

Som nämnts tidigare hade alla arbetstagare oavsett yrkesgrupp, individuell lön, friskvårdsbidrag och sommar- och julgåva. Som påvisas i enkätundersökningen är det en del anställda som inte är medvetna om att detta är en del i hur de kompenseras. Vad gäller individuell lön så var de flesta, men inte alla, inom båda yrkeskategorierna medvetna om att deras löner var individuellt satta, vilket kan verka vara en hög siffra (se Tabell 1). Vi anser dock att det är en relativt låg siffra i förhållande till våra förväntningar, där vi antog att alla skulle vara medvetna om att deras löner är individuellt satta. Frågan är vad detta kan beror på: är det så att företaget inte kommunicerat det tydligt nog till sina anställda, eller kan det bero på att medarbetarna inte pratar om sina löner med varandra? Om företaget istället utgått från en standardiserad form av lönesättning kan det tänkas att det borde vara tydligt kommunicerat till arbetstagarna exempelvis genom att de har tillgång till en förutbestämd lönetabell. Då detta inte fanns på företaget, kvarstod frågan om varför så få var medvetna om att lönerna sattes individuellt. Medvetenheten bland yrkesarbetarna och tjänstemännen fick, med tanke på det ovan nämnda, anses vara relativt låg om än något bättre bland tjänstemännen.

Gällande friskvårdsbidrag är de flesta, men inte alla, i båda yrkesgrupperna medvetna om att de kompenseras på detta sätt, vilket åter igen, i förhållande till våra förväntningar, får anses vara en låg andel då det är en belöningsform som alla anställda har och som är vanligt förekommande på många företag. I intervjun med personalchefen var hennes tankar kring friskvårdsbidraget att det till största del uppskattas av de som redan tränar och att det inte når ut till de individer som egentligen kanske hade behövt det mest. Det skulle kunna vara en förklaring till att medvetenheten om bidraget får anses vara relativt låg: De som inte intresserar sig för träning är heller inte intresserade av bidraget. Enligt Herzberg m.fl (1993) så kan hygienfaktorer i sig inte öka motivationen hos arbetstagare, men frånvaron av dem kan minska motivationen. Därför bör det i likhet med Herzberg m.fl (1993) vara så att de anställda inte är särskilt medvetna om att de erbjuds friskvårdsbidrag så länge de erbjuds det. Skulle personalen inte erbjudas friskvårdsbidrag hade medvetenheten om belöningen kanske varit större och skulle då kunna leda till sämre motivation.

Sett till gåvorna som utdelas på företaget, vilket är vid jul och i samband med sommarsemestern, är medvetenheten kring att detta är en kompensation låg (se Tabell 1). Medvetenheten bland yrkesarbetarna är inte speciellt hög, men bland tjänstemännen är den anmärkningsvärt låg då endast en person svarar att den belönas med gåvor. Anledningen till detta skulle kunna bero på att gåvoutdelningen inte relateras till en direkt arbetsinsats utan kanske mer ses som en slags avrundning på en arbetstermin. Gåvan är inte baserad på en viss prestation, utan är lika för alla på företaget och därför kan det tänkas att det inte uppfattas som en belöning. Enligt Barron och Mickel (2008) så kan pengars värde öka genom att de tillförs symboliska värden i form av vem som delar ut dem, varför de delas ut och så vidare och detta anses även vara motivationshöjande. Tanken om att ett värde kan öka beroende på vem som delar ut belöningen bör därför även gälla om det är en gåva som delas ut. Medarbetarna är inte särskilt medvetna om att gåvorna är en belöning, men de borde ändå kunna bidra till en ökad motivation, speciellt om de delas ut av en högre chef, ledningsgrupp eller VD.

Bland tjänstemännen har en person svarat att den belönas med provisionslön, vilket vi anser vara märkligt då tjänstemän inte kan få det. Övriga tjänstemän verkar vara

medvetna om att de inte får provisionslön. För yrkesarbetarna har provisionslön har införts på speciella stationer i tillverkningen men trots detta har ingen av de svarande ur den kategorin angett att de kompenseras med det idag. En anledning till detta skulle kunna vara att de som arbetar på dessa stationer av okänd anledning, exempelvis sjukdom eller ledighet, inte befann sig på arbetet när enkäten genomfördes och därmed inte besvarat den. En annan anledning kan vara att de som har provisionslön inte är medvetna om det ännu eftersom det nyligen införts. Om de uteblivna svaren på frågan beror på låg medvetenhet om den aktuella belöningsformen kan det vara så att Svenssons (2001) teori om att en målbild måste konkretiseras för att resultaten ska kunna bedömas på rätt sätt kan vara något som inte skett i tillräcklig omfattning. Enligt Svensson (2001) är det svårt att belöna på rätt sätt om arbetet präglas av osäkerhet inför vad de strävar efter. Något som dock talar för att företaget arbetar i linje med Svenssons (2001) teori är att personalchefen på företaget menar att införandet av provisionslön gett positiva effekter i produktionen och tycker att det fungerar bra. Det borde tyda på att målen är tydliggjorda för de anställda och det i sin tur talar för vår tanke om att undersökningen eventuellt inte fångat de som har provisionslön som en belöningsform.

Gällande medvetenheten kring övriga belöningsformer som exempelvis tjänstebil och kontantbonus, anser vi medvetenheten bland de anställda vara god.

6.2 Vad som motiverar de anställda idag och i framtiden

Vid analysen av resultaten på frågorna till avsnitten 5.1.4, vad de anställda ansåg motivera dem idag, och 5.1.5, vad de anställda anser sig motiveras av i framtiden, har vi valt att slå ihop de som svarat fyra (“motiverar mycket”) med fem (“motiverar mest”) bland både yrkesarbetarna och tjänstemännen, för att i analysen se detta som en homogen kategori där medarbetarna anser sig vara mycket motiverade av belöningsformen.

Gällande frågan vilka subjektiva bedömningar de anställda gör om vilka belöningsformer som motiverar, eller skulle motivera dem mycket idag, utmärkte sig en del belöningsformer mer än andra. Svensson och Wilhelmsons (1988) teori om att lönen är en viktig del av ett belöningsystem, men många gånger uppfattas som en

självklar del av det, kan vi se indikationer på i vår fråga om hur pass motiverande en individuell lön anses vara. Endast 25% yrkesarbetare svarade att en individuell lön är mycket motiverande och detta kan då styrka nämnd teori. Bland tjänstemännen var siffran högre, 68% upplevde att en individuell lön var mycket motiverande. I likhet med vad Svensson och Wilhelmson (1988) säger kan det tänkas att de ekonomiska belöningsformerna inte är det som motiverar mest sett till vad yrkesarbetarna svarade, med tanke på att endast en fjärdedel svarade att de motiveras av individuell lön. Vad gäller tjänstemännen kan det påvisas att en större andel motiveras av individuell lön vilket då delvis går emot vad Svensson och Wilhelmson (1988) kommit fram till. Personalchefen förklarade att alla på företaget har individuell lön, men frågan är om många inte reflekterat över att de faktiskt har det och att det kan ha påverkat utslagen i undersökningen. Därför undrar vi om de hade uppskattat att de blev mer motiverade om de reflekterat över vad innebörden av individuell lön är.

Ingen tjänsteman har angett att de skulle motiveras av att bli belönade genom provisionslön i framtiden, varför vi i detta stycke fokuserar på yrkesarbetarna. Företaget har som tidigare nämnts nyligen infört provisionslön för en del arbetsstationer i tillverkningen. Personalchefen uttrycker att hon är nöjd med utfallet av detta och menar på att det kan bli aktuellt att införa det på fler arbetsområden i fabrikena. I undersökningen svarade dock ingen av yrkesarbetarna att de i nuläget har provisionslön, vilket kan bero på att de personer som omfattas av det inte svarat på enkäten, eller att de helt enkelt inte är medvetna om att de har det. Utifrån svaren i undersökningen kan det dock påvisas att 4,2% yrkesarbetare menar att de motiverats mycket av att ha provisionslön idag och 5,6% anser att de hade motiverats mycket i framtiden om företaget infört det på deras arbetsstation. Svensson och Wilhelmson (1988) skriver att individer behöver veta vilka krav som ställs på dem i deras arbete och att företaget kan förtydliga detta genom att ha tydligt preciserade mål, visioner och prestationskrav för alla olika nivåer i företaget. Det kan tänkas att personalchefen upplever ovan nämnda resultat av införandet av provisionslön i tillverkningen på grund av att införandet har preciserat dessa krav för medarbetarna och att det har bidragit till att öka deras motivation. Vidare menar Vroom (i Ahl, 2004) att sannolikheten för att en uppgift ska utföras beror på hur individen förväntar sig utfallet av handlingen. I undersökningen framkom det att belöning genom pengar är en uppskattad belöningsform varpå det upplevda värdet av handlingens (att arbeta för

att uppnå mål för att få provision) resultat borde bli högt. Personalen vet med säkerhet att provisionen utdelas om målen uppnås. Den variabeln i Vrooms (i Ahl, 2004) teori uppfylls alltså med ett högt värde, och sannolikheten för att personalen upplever att de blir mer motiverade om provisionslön används bör därför stämma.

Utfallet av svaren bland yrkesarbetare och tjänstemän skiljer sig inte mycket mellan grupperna gällande huruvida de hade motiverats mycket om de fått kontantbonus. Kontantbonus är inget som används av företaget idag, men enligt Gatu (2006) kan rätt ersättning attrahera personal företaget tycker är viktig och göra att de personerna väljer att stanna i företaget. Enligt Carlsson (2010) kan företaget dela ut en bonus i form av vinstdelning som endast utfaller när företaget visar bra resultat vilket kan göra att medarbetarna enligt Gatus (2006) teori väljer att stanna på företaget, samt att det bör bli en morot för dem att värna om företagets resultat. Med hänsyn till detta skulle kontantbonus kunna vara en belöningsform som företaget kan överväga att ta i beaktande om de vill utveckla, eller reformera, sitt belöningsystem. Vidare visar Kommes och Lundmarks (2004) undersökning att det faktiskt finns en relation mellan målrelaterad bonus, prestation och motivation vilket kan styrka fynden från enkätundersökningen där de anställda säger att de tror sig skulle kunna motiveras av detta, trots Wibergs (2003) tes om att lön efter prestation inte bör utbetalas.

De försäkringar företaget tillhandahåller i dagsläget är olycksfallsförsäkring för de fackligt anslutna till IF Metall inom yrkesarbetarna och livförsäkring eller liv- sjuk- och olycksfallsförsäkring bland tjänstemännen. På frågan om hur pass motiverande försäkringar är idag och hur försäkringar skulle motivera arbetstagarna i framtiden svarar, vad som får antas vara en relativt stor grupp tjänstemän, att detta motiverar och skulle motivera dem mycket. Det är inget som återspeglas bland yrkesarbetarna, där endast en person svarar att det skulle motivera dem mycket. Sett till Herzbergs (m.fl.1993) tvåfaktorteori kan paralleller från svaren från tjänstemännen dras till hans begrepp hygienfaktorer vilka bidrar till att människan blir nöjd. Att som arbetstagare omfattas av en eller flera försäkringar bör alltså vara en hygienfaktor och därför bidra till ökad nöjdhet. Motivationsfaktorerna är enligt Herzberg m.fl. (1993) beroende av hygienfaktorerna, och vice versa, därför är det viktigt att arbetstagarna upplever att de är nöjda. Är inte hygienfaktorena uppfyllda kan inte heller motivationsfaktorerna bli det, vilket kan ha en dålig inverkan på de anställdas prestation på arbetsplatsen. Sett

utifrån Maslows (1987) perspektiv kan det tänkas att försäkringarna bidrar till en ökad känsla för trygghet. Maslow menar att endast när människor upplever att de psykologiska behoven, behov av trygghet och sociala behov, är uppfyllda så kan de sträva efter att lära och uppskattas. Genom att uppfylla behoven för trygghet har företaget kommit en bit på vägen och de ökar därmed sina chanser att personalen ska vilja utföra ett gott arbete, eftersom de avancerat i behovstrappan.

Extra ledighet och flextid är även de belöningsformer de anställda svarade att de hade motiverats mycket av om de hade haft dem idag, i relation till de andra svarsalternativen. På extra ledighet svarade betydligt fler yrkesarbetare än tjänstemän att de hade motiverats mycket av idag och gällande flextid var svaren de motsatta; betydligt fler tjänstemän än yrkesarbetare angav att de skulle motiveras mycket av detta idag och i framtiden. En teori kring varför tjänstemännen svarade att flextid motiverar dem mycket och extra ledighet desto mindre kan vara för att de genom flextiden kan anpassa sina arbetstider (i viss mån) efter vad de själva anser passa dem bäst. I och med detta upplever de eventuellt inte ett speciellt behov av att få extra ledigt. Yrkesarbetarna däremot har svarat tvärt om och anger istället att extra ledighet motiverar dem mycket idag. En tanke är att detta kan bero på det faktum att de är mer beroende av varandra när de befinner sig på arbetet och därför förstår att de inte kan använda sig av flextid. Ett strikt arbetsschema, som yrkesarbetarna har, tror vi kunna öka behovet för extra ledighet.

Tjänstebil är en belöningsform som 16% av tjänstemännen svarade att det motiverar dem mycket idag. Ingen av yrkesarbetarna svarade dock att det motiverar dem idag eller skulle kunna motivera dem i framtiden. En anledning till det skulle kunna vara att de inte har behov för det i arbetet och att de därför ser det som onödigt eftersom de ändå enligt Skatteverkets regler måste förmånsbeskattas för den (skatteverket.se).

Av de övriga belöningsformerna, bland annat gåvor och hjälp med pensionsplanering, som upptogs i enkäten var det väldigt få eller inga anställda som angav att det skulle motiveras mycket av idag, varken yrkesarbetare eller tjänstemän. Likadant är det för de punkter som inte nämnts angående vad de anställda tror sig motiveras mycket av i framtiden. En reflektion som kan göras utifrån resultaten är att de belöningsformerna

bör vara hygienfaktorer för de anställda, som inte ökar motivationen men som är viktigt för individens välmående (Herzberg m.fl. 1993).

6.3 Löner idag och framtida belöningar

Tjänstemännen är i större utsträckning nöjda med sina löner än vad yrkesarbetarna är och i framtiden tror de att de skulle motiveras ytterligare genom andra belöningsformer. Yrkesarbetarna svarade tvärt om och därmed kvarstår frågan om det finns ett samband mellan nivån på lön och vad de anställda tror motivera dem ytterligare i framtiden. Kan det påvisas ett samband som säger att ju högre lön du erhåller, desto troligare är det att du motiveras ytterligare i framtiden genom andra belöningsformer? Enligt Berglund (2001) har personer på olika hierarkiska nivåer olika attityder till arbete, där de med lägre positioner har högre instrumentalitet till arbetet än vad de på högre positioner har, vilket skulle kunna vara en förklaring till detta. De som känner en hög instrumentalitet till arbetet värderar antagligen lönen högt då den är deras främsta anledning till att arbeta till skillnad från de med lägre instrumentalitet som ser andra anledningar till att arbeta. Då lönen inte i huvudsak motiverar dessa personer borde därför andra belöningsformer kunna motivera dem mer enligt det Berglund (2001) för fram.

7. Slutsatser och diskussion

Nedan sammanfattas rapporten i slutsatser där de centrala delarna av rapporten framställs. Vidare diskuteras resultaten som framkommit i studien och alternativa tolkningar prövas. Sedan förs en diskussion om den metod som använts där den utvärderas och återknyts till rapportens problemställningar, syften och resultat. Slutligen framställs förslag till vidare forskning.

7.1 Slutsatser

De slutsatser som kan dras från resultaten av undersökningen är till en början att medvetenheten är låg om en del belöningsformer som förekommer på företaget, däribland friskvårdsbidrag och individuell lön, både bland yrkesarbetare och tjänstemän.

Utifrån redovisade resultat från enkätundersökningen kan följande slutsatser om framtida belöningar dras: Yrkesarbetarna tror att de skulle motiveras mest av individuell lön, därefter har kontantbonus, extra ledighet, provisionslön och försäkringar rangordnats i fallande skala. I likhet med vad yrkesarbetarna svarade på frågan angående vad de anser motivera dem mycket idag, svarar yrkesarbetarna att pengar är den största motivationsfaktorn. För tjänstemännen rangordnas framtida belöningarna som sådant att individuell lön och kontantbonus värderas lika högt, sedan kommer tjänstebil, extra ledighet, och sedan försäkringar och möjlighet till utbildning med samma procentutslag.

Tvårt emot vad en del tidigare studier påvisar tror de anställda ändå att de skulle motiveras mycket i framtiden av att belönas med mer pengar, men om de anställda får välja mellan att belönas genom högre lön eller genom andra belöningsformer skiljer sig svaren åt mellan de studerade yrkesgrupperna: Yrkesarbetare vill i större utsträckning belönas med högre lön och tjänstemän vill i högre utsträckning belönas genom andra belöningsformer. En hypotes kring detta kan vara att ju längre upp i hierarkin en anställd befinner sig, och därmed har mer i lön, desto mer motiveras personen av andra belöningar än just pengar.

På frågan om hur pass nöjda de anställda är med sina löner idag skiljer sig svaren ganska markant åt mellan yrkesgrupperna, tjänstemännen var i mycket högre grad ganska eller helt nöjda med sina löner än vad yrkesarbetarna var.

7.2 Diskussion

För att föra en diskussion gällande belöningsformerna gåvor och friskvårdsbidrag, om vilka medvetenheten är relativt låg i båda yrkesgrupperna, kan det vara så att dessa blivit institutionaliserade, det vill säga att de tas för givet av personalen eftersom de inte behöver anstränga sig för att kunna ta del av dem. Det bör snarare bli en bestraffning att ta bort dem än en belöning att ha dem kvar, vilket effekten av uteblivna hygienfaktorer enligt Herzberg m.fl (1993) kan upplevas vara.

Både tjänstemän och yrkesarbetare anger att de tror att det skulle motiveras mycket i framtiden av att få kontantbonus. Kontantbonus, som utgår till de anställda på grund av att företaget har gjort bra resultat, kan som tidigare nämnt ses som en form av

vinstdelning. De anställdas utlåtanden om att bonus skulle ha en positiv inverkan på deras motivation går tvärt emot det Svensson och Wilhelmson (2002) säger, att lön inte är den främsta motivationsfaktorn, samt det Wiberg (2003) menar, att lön efter prestation inte ska utgå. Med bakgrund i detta ställer vi oss därför frågande till om de anställda verkligen skulle motiveras av bonusutbetalningar eller om det mest för stunden låter lockande med mer pengar i plånboken. Frågan är också om en bonus verkligen ökar motivationen för de anställda eller om det egentligen är en slags nöjdhet inför arbetet som det stimulerar. En bonus betalas normalt ut när ett företag gått med vinst, uppnått sina budgetmål och så vidare, och frågan är då om den enskilde individen kan känna att dess enskilda prestation verkligen kan påverka företagets resultat i någon vidare utsträckning. Vi undrar då om det verkligen blir motiverande för individen att anstränga sig sitt yttersta om den individuella insatsen ändå inte upplevs som direkt kopplad till belöningen.

De frågor vi ställt upp i problemformuleringen anser vi ha gått att besvara tillfredsställande genom de svaren från de anställda vi fått via enkätundersökningen. Vidare anser vi att resultaten är hållbara bland annat på grund av att fördelningen av svarande yrkesarbetare och tjänstemän, sett i procent, är likvärdig med den som finns på företaget vilket tidigare nämnts.

Svaren på frågan om vad de tror att de skulle motiveras av i framtiden är endast antaganden från de anställdas sida och därför fick vi ha detta i åtanke när vi tolkade resultaten. Den genomgående reliabiliteten i undersökningen som sådan, kan som tidigare nämnt anses vara hög, men för just denna fråga blir reliabiliteten ett undantag. Eftersom de svarande gör antaganden om framtiden kan det tänkas att svaren skulle bli de samma om samma fråga skulle ställas igen, där arbetstagarna har exakt samma förutsättningar, det vill säga att ingenting har förändrats på arbetsplatsen eller i det privata livet. Skulle däremot någon förutsättning förändras, exempelvis ett tillskott till familjen eller en befordran, kan även deras utsagor om vad de tror kan motivera dem i framtiden förändras.

Frågan om vad medarbetarna tror att de skulle kunna motiveras av i framtiden kan sägas öka generaliserbarheten av studien då ett företag i en liknande bransch, med liknande uppdelning i tjänstemän och yrkesarbetare skulle kunna applicera resultaten

på sin verksamhet. Generaliserbarhet betyder enligt Eliasson (2010) på möjligheten att applicera resultaten från en liten grupp på en stor så att resultaten fortfarande stämmer. Frånsett den nämnda frågan är vår studies resultat antagligen ganska svåra att applicera generellt på andra företag, vilket bland annat beror på att vi inte tagit hänsyn till kön och andra sociala kategorier. Vidare grundar sig undersökningen grundar sig på frågor som är specifikt utformade för att passa det aktuella företaget och det branschområde som företaget rör sig inom.

Resultaten i den här studien är relevanta för personalvetenskapen på så sätt att de påvisar att det faktiskt inte är självklart att de anställda är helt och fullt medvetna om vad de belönas och kompenseras med. För att belöningssystem ska bli så effektiva som möjligt tror vi att det är viktigt att tydliggöra att belöningarna inte är självklara och att det krävs en prestation från arbetstagarens sida för att de ska utgå. I våra framtida roller som personalvetare tror vi därför att detta kan vara en relevant studie för att öka vårt medvetande om hur de anställdas inställning till belöningar och kompensationer kan vara. Genom att bära med oss det kan vi förstå hur belöningssystem kan användas som ett styrinstrument för att motivera anställda, både generellt för arbetstagare, men också utifrån den hierarkiska position de innehar på företaget. Genom att hänsyn för det tas gör det antagligen det möjligt för oss att nå ut till alla arbetstagare och i och med detta förhoppningsvis öka företagets lönsamhet.

7.3 Förslag till vidare forskning

I resultaten framgår att tjänstemännen i framtiden tror sig motiveras ytterligare genom andra förmåner än högre lön medan yrkesarbetarna svarar motsatsen, att högre lön skulle motivera dem mer. Kan detta vara en indikation på att ju högre lön en arbetstagare har, desto mer motiverade blir de av andra förmåner, så som exempelvis tjänstebil och att ju lägre lön arbetstagare har, desto mer motiveras de av att få mer pengar i plånboken? Denna hypotes kan vi inte belägga vetenskapligt utifrån den studie vi gjort på företaget, men detta påstående kunna ligga till grund för vidare forskning.

En fördjupad studie i hur genus påverkar arbetstgares syn på belöningssystem kan vara ytterligare ett förslag till framtida forskning. Resultaten i den här rapporten är i

huvudsak baserade på manliga svarande då företaget har en minoritet av kvinnor anställda. En studie som görs på ett företag med mer jämn könsfördelning och som rör sig inom ett annat branschområde skulle kunna ge ett mer utvidgat resultat med en ökad förståelse för hur belöningssystem kan motivera arbetstagare utifrån deras hierarkiska position.

8. Källförteckning

Adair, John (2006) *Leadership and motivation - the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*, London: Kogan Page Limited

Ahl, Helene (2004) *Motivation och vuxnas lärande. En kunskapsöversikt och problematisering*, Kalmar: Lenanders grafiska AB

Barron, Lisa A. och Mickel, Amy E. (2008) *Getting "More bang for the buck": Symbolic value of monetary rewards in organizations*, Journal of management inquiry, 17 (4): 329-338

Befring, Edward (1992) *Forskningsmetodik och statistik*, Lund: Studentlitteratur

Berglund, Tomas (2001) *Attityder till arbete i Västeuropa och USA - Teoretiska perspektiv och analyser av data från sex länder*, Göteborg: DocuSys AB

Boyd, Birian K. och Salamin, Alain (2001) *Strategic reward systems: A contingency model of pay system design*, Strategic Management Journal, 22 (8): 777-792

Bryman, Alan (2011), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö: Liber AB

Carlsson, Pål (2010) *Lönesättning*, Näsviken: Björn Lundén information AB

Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (1987) *The support of autonomy and control of behavior*, Journal of Personality and Social Psychology, 53 (6): 1024 - 1037

Eggeby, Eva & Söderberg, Johan (1999) *Kvantitativa metoder - för samhällsvetare och humanister*, Lund: Studentlitteratur

Eliasson, Annika (2010) *Kvantitativ metod från början*, Lund: Studentlitteratur AB

Gatu, Harald (2006) *Belöna räcker inte. Sambandet mellan belöning, arbetsorganisation och företagsstrategi*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet

http://www.ekhist.uu.se/Saltsa/Saltsa_pdf/2006_8_Belona_Gatu_SS2006_03.pdf

Hämtad: 2013-04-13

Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B. (1993) *The motivation to work*, Piscataway, USA: Transaction Publishers

Igalens, Jacques & Roussel, Patrice (1999) *A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction*, Journal of Organizational Behavior, 20 (7): 1003-1025

Jacobsen, Dag I. (2002) *Vad, hur och varför*, Lund: Studentlitteratur

Kommes, Caterine & Lundmark, Eva (2004) *Relationen mellan monetära belöningar, motivation och prestation - En kvantitativ studie av tillverkande- och tjänsteföretag*. D-uppsats, Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap Avdelningen för Ekonomistyrning. Luleå: Luleå tekniska universitet

Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality (third edition)*, New York: Addison Wesley Longman

Patel, Runa & Davidsson, Bo (2011), *Forskningsmetodikens grunder*, Lund: Studentlitteratur AB

Scheuer, Steen (2000) *Social and Economic Motivation at Work - theories of work motivation reassessed*, Köpenhamn: Copenhagen Business School Press

Smitt, Raoul; Wiberg, Lars; Olwig, Bengt; Riegnell, Göran; Sjöstrand Mattias (2002) *Belöningsystem - Nyckeln till framgång*, Stockholm: Norstedts Juridik AB

Svensk ordbok och Svensk uppslagsbok (1997) Norstedts Förlag AB: "Arbetare"

Svensk ordbok och Svensk uppslagsbok (1997) Norstedts Förlag AB: "Basbelopp"

Svensson, Arne (2001) *Belöningsystem*, Stockholm: KFS Företagsservice

Svensson, Arne & Wilhelmson, Lars (1988) *Belöningsystem*, SIPU Förlag

8.1 Elektroniska källor

Nationalencyklopedin

“Motivation”

<http://www.ne.se/lang/motivation>

Hämtad: 2013-05-06

Nationalencyklopedin

“Prestation”

<http://www.ne.se/sve/prestation>

Hämtad: 2013-05-14

Nationalencyklopedin

“Tjänsteman”

<http://www.ne.se/lang/tjansteman>

Hämtad: 2013-05-29

United States Department of Labor

“Exemptions”

<http://www.dol.gov/elaws/esa/flsa/screen75.asp>

Hämtad: 2013-05-31

Skatteverket

<http://www.skatteverket.se/privat/skatter/arbeteinkomst/formaner/bilarmm.4.7459477810df5bccdd4800012339.html>

Hämtad: 2013-05-29

9. Bilagor

9.1 Bilaga 1: Enkät

1. Är du: (Ringa in ditt svar)

man kvinna

2. Hur gammal är du? Ringa in ditt svar.

18-25 26-30 31-37 38-44 45-51 52-57 57 <

3. Vilken är den högsta utbildning du slutfört? Ringa in ditt svar.

Grundskola Gymnasium Högskola/universitet

4. Hur kompenseras din arbetsinsats idag? Kryssa bakom! Du kan välja flera alternativ.

| | | | |
|------------------------------------|--|------------------------------|--|
| Individuell lönesättning | | Flextid | |
| Friskvårdsbidrag | | Extra ledighet | |
| Provisionslön | | Möjlighet till distansarbete | |
| Tjänstebil | | Möjlighet till utbildning | |
| Lunchkuponger | | Kontantbonus | |
| Försäkringar, ex sjukvård | | Löneväxling* | |
| Gåvor | | Hjälp m. pensionsplanering | |
| Möjlighet att bli övertidsutlöst** | | Annat | |

Om annat, ange vad: _____

5. Baserat på dina svar ovan; vad anser Du motivera dig bäst till en god arbetsinsats? Rangordna 1-5. (1 - Motiverar minst, 5 - motiverar mest).

| | | | |
|---------------------------|--|------------------------------|--|
| Individuell lönesättning | | Flextid | |
| Friskvårdsbidrag | | Extra ledighet | |
| Provisionslön | | Möjlighet till distansarbete | |
| Tjänstebil | | Möjlighet till utbildning | |
| Lunchkuponger | | Kontantbonus | |
| Försäkringar, ex sjukvård | | Löneväxling* | |
| Gåvor | | Hjälp m. pensionsplanering | |

| | | | |
|------------------------------------|--|---------|--|
| Individuell lönesättning | | Flextid | |
| Möjlighet att bli övertidsutlöst** | | Annat: | |

Om annat, ange vad: _____

6. Vad skulle du i framtiden vilja se som belöning för att öka Din arbetsmotivation?
Rangordna 1-5 (1 - Det du minst vill se, 5 - det du helst vill se)

| | | | |
|------------------------------------|--|------------------------------|--|
| Individuell lönesättning | | Flextid | |
| Friskvårdsbidrag | | Extra ledighet | |
| Provisionslön | | Möjlighet till distansarbete | |
| Tjänstebil | | Möjlighet till utbildning | |
| Lunchkuponger | | Kontantbonus | |
| Försäkringar, ex sjukvård | | Löneväxling* | |
| Gåvor | | Hjälp m. pensionsplanering | |
| Möjlighet att bli övertidsutlöst** | | Annat: | |

Om annat, ange vad: _____

7. Hur nöjd är du med din lön idag? Sätt kryss för det som passar dig.

| | | | | |
|------------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------|
| 1: Helt missnöjd | 2: Ganska missnöjd | 3: Varken eller | 4: Ganska nöjd | 5: Helt nöjd |
| | | | | |

8. Om du fått välja; vilken belöningsform hade kunnat öka din arbetsmotivation ytterligare? Sätt kryss för det påstående som stämmer.

| | |
|---|--|
| Genom högre lön | |
| Genom andra belöningsformer/förmåner | |

* Arbetsgivaren avsätter en del av lönen tillsammans med de sociala avgifterna i exempelvis en pensionsfond

**Fler semesterdagar och/eller högre lön i utbyte mot att övertidsersättning ej utgår till arbetstagaren

9.2 Bilaga 2: Modell

| NÅGRA EXEMPEL | | | | |
|------------------|----------------------|--------------------------------|---|--|
| TOTAL ERSÄTTNING | FAST LÖN | Grundlön | • Direkt inkomst | • Grundlön • Timlön • Tillägg |
| | | RÖRLIG LÖN | Kortsiktig rörlig lön | • Direkt inkomst |
| | Lågsiktig rörlig lön | | • Inkomst på längre sikt | • Aktier (medarbetarfonder, delägarskap, bonusandelar, framtida vinstdelning) • Aktieoptioner • Kontanter |
| | TOTAL BELÖNING | Extra löneförmåner | • Lönetillägg • Tjänster | • Tjänstebil • Rabatter • Lunchkuponger, lunchmatsal • Gåvor • Träningslokaler |
| Förmåner | | • Inkomstrygghet | • Medicinsk och vårdrelaterad förmånersättning (sjukhus, handikapp, olyckor) • Livförsäkring • Pensionsplan | |
| | | Andra icke-kontanta belöningar | | <ul style="list-style-type: none"> • Tid <ul style="list-style-type: none"> - Flexibla arbetstider, inarbetad sommartid, extra ledigt, flexibilitet i beviljandet av ledighet, möjligheter till deltidsarbete • Plats <ul style="list-style-type: none"> - Avståndet mellan arbetsplatsen och hemmet, möjligheter att jobba hemifrån, skrivbord (ergonomi, utrymme, komfort) • Utbildning och utveckling; förvaltning av talang och begåvning; handledning <ul style="list-style-type: none"> - Utbildningsbudget, bredd på utbildningsmöjligheter, lärande på jobbet, möjligheter till jobbrotering och avancemang. • Psykologisk inkomst <ul style="list-style-type: none"> - Erkännande, prestation och resultat i jobbet, intressanta arbetsuppgifter, förtroende, titel, arbetsgivarens framtoning, atmosfär på arbetsplatsen • Företagskultur <ul style="list-style-type: none"> - Delaktighet i organisationen - Hålla sig informerad om organisationen, självständighet, ansvar, kunna bidra till organisationens utveckling, delta i beslutsfattande • Anställningstrygghet <ul style="list-style-type: none"> - Jobsäkerhet, anställningsgarantier från arbetsgivaren |