



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

Belöningsens roll – En studie om motivation

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Extern redovisning
Höstterminen 2013
Handledare: Mikael Cäker
Författare: Max Bartholdsson
Tobias Pauli



Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Extern redovisning, Kandidatuppsats, HT 13**

Författare: : Max Bartholdsson och Tobias Pauli

Handledare: Mikael Cäker

Titel: Belöningens roll – En studie om motivation

Bakgrund och problem: Belöningar används ofta som ett hjälpmedel till att motivera de anställda och få dem att agera i företagets intresse. För att åstadkomma ett bra samspel behöver organisationen ha förståelse för hur belöningar kan bidra till motivation. Men vad som motiverar de anställda kan skilja sig åt. Hur bidrar olika typer av belöningar till motivation?

Syfte: Syftet med denna studie är att försöka beskriva vilken roll olika typer av incitament spelar utifrån Maslows teorier kring mänskliga behov. Utifrån hur olika belöningar tillgodoser individens behov har vi undersökt hur detta kan användas ur ett principal-agentperspektiv.

Avgränsningar: I vår studie kommer vi att beröra frågan utifrån företagets perspektiv med hjälp av två teorier.

Metod: Det empiriska materialet består av sex intervjuer med respondenter från olika företag. Materialet har analyserats utifrån en teoretisk referensram om olika typer av belöningar.

Resultat och slutsatser: Vi kan se tendenser till att olika typer av belöningar har olika roller. Vi får bilden av att monetära belöningar inte kan ta oss hela vägen upp för Maslows behovstrappa för att uppnå självförverkligande, utan att det behövs icke monetära belöningar för att tillgodose dessa behov.

Förslag till fortsatt forskning: En fördjupad studie av belöningens roll i Maslows behovstrappa kan anses vara intressant. Motsvarande studie, men med ett större urval av respondenter och fler varianter av belöningar kan ge tydligare samband.

Nyckelord: Belöning, Roll, Maslow



Innehållsförteckning

1. INLEDNING	4
1.1 BAKGRUNDSBESKRIVNING	4
1.2 PROBLEMDISKUSSION	4
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	5
1.4 SYFTE	5
1.5 AVGRÄNSNINGAR	5
2. METOD	6
2.1 UPPSATSENS ANSATS	6
2.2 GENOMFÖRANDE	6
2.3 VAL AV INTERVJUPERSONER	6
2.4 INTERVJUER	7
2.5 RELIABILITET OCH VALIDITET	7
3. TEORETISK REFERENS RAM	8
3.1 BELÖNINGSSYSTEM	8
3.2 MASLOWS BEHOVSHIERARKI	9
3.3 BELÖNINGSFÖRMER	10
3.3.1 Monetära incitament	10
3.3.2 Icke-monetära incitament	13
4. EMPIRI	16
4.1 RESPONDENT 1	16
4.2 RESPONDENT 2	17
4.3 RESPONDENT 3	18
4.4 RESPONDENT 4	20
4.5 RESPONDENT 5	22
4.6 RESPONDENT 6	23
5. ANALYS	25
5.1 PRESTATIONSLÖN OCH BONUS ROLL	25
5.2 OPTIONSPROGRAMMENS ROLL	26
5.3 ICKEMONETÄRA BELÖNINGARS ROLL	26
6. SLUTSATS	29
7. KÄLLOR	30
8. BILAGOR	32
8.1 INTERVJUFRÅGOR	32



1. Inledning

I inledningen görs en bakgrundsbeskrivning till uppsatsen. Problemet diskuteras och mynnar ut i en problemformulering samt studiens syfte.

1.1 Bakgrundsbeskrivning

I dagens näringsliv med ökande konkurrens mellan företaget blir det viktigare för företagen att rekrytera och behålla medarbetare med hög kompetens. Genom belöningsystem kan en organisation motivera de anställda till bättre prestationer vilket kan leda till bättre effektivitet i verksamheten. För organisationens del kan olika belöningar bli en avgörande faktor för att den anställdes mål med arbetet och de mål organisationen har ställt upp sammanfaller. Belöningsystemet skall fungera som en motiverande faktor till att utföra arbetet på ett sätt som bidrar till att organisationens mål nås.¹

Det blir viktigt ur ett långsiktigt perspektiv att tillgodose varje anställds enskilda behov, vilket idag många organisationer försöker göra genom mångsidiga belöningsystem. I ett belöningsystem finner man olika kombinationer av belöningar. Bekräftelsen av respektive belöning kan skilja sig mellan olika individer på grund av att de har olika behov och preferenser. Det innebär att ett incitament som för en individ ger ökad motivation inte nödvändigtvis ger samma utfall för en annan.²

1.2 Problemdiskussion

Om ledningen förstår hur olika incitament påverkar medarbetarna kan olika belöningar användas som styrmedel. Med hjälp av de olika incitamenten kan ledningen göra ett försök att styra de anställda och på så sätt tillgodose företagets intressen, exempelvis vinst, effektivitet eller ökad kvalitet. Denna företeelse brukar ofta kopplas till principal-agentteorin. Den försöker förklara intressekonflikter som uppstår mellan ledning och anställd.³

För att en organisation långsiktigt ska kunna prestera väl krävs att företag och individ har samma mål, d.v.s. att relationen mellan dem harmoniseras. Olika incitament fungerar och bidrar på olika sätt till olika individers välmående. Organisationen behöver därför förstå hur olika belöningar påverkar. Medarbetarens preferenser och behov kan skilja sig mellan individer som befinner sig i olika livssituationer eller bransch. Eftersom det finns flera olika former av belöningar behöver företagsledningen veta hur de fungerar. Men hur kan de olika incitamenten motivera oss?

Forskning utförd av Tim Judge med flera, visar tydligt att kopplingen mellan ersättning, d.v.s. lön och tillfredsställelse på arbetsplatsen är mycket svag.

¹ Arvidsson, Styrning med belöningsystem, 2005

² Arvidsson, Styrning med belöningsystem, 2005

³ Merchant, Van der Steede, Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems, 2003



Det tyder på att det finns andra faktorer som ökar den anställdes tillfredsställelse.⁴ En teori som beskriver individers olika behov och vägen till tillfredsställelse är Maslows behovspyramid. Pyramiden rangordnar människors fysiologiska och psykologiska behov, från grundläggande faktorer som mat och sömn till bekräftelse och självuppfyllelse. Olika belöningar bidrar på olika vis för att få den anställda att trivas. Människan strävar oftast efter att ta ett steg upp för behovstrappan mot självförverkligande.

1.3 Problemformulering

Hur kan olika typer av belöningar bidra till att nå olika nivåer i Maslows behovstrappa?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att försöka beskriva vilken roll olika typer av incitament spelar utifrån Maslows teorier kring mänskliga behov. Utifrån hur olika belöningar tillgodoser individens behov har vi undersökt hur detta kan användas ur ett principal-agentperspektiv.

1.5 Avgränsningar

I vår studie kommer vi att beröra frågan utifrån ett företagsperspektiv, där vi fokuserar på personer som innehar en position med beslutsfattande. Vi väljer att utgå från två vedertagna teorier för att avgränsa vår studie.

⁴ Flora, Chiang, Thomas, The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards, 2012



2. Metod

I detta avsnitt redogör vi för studiens ansats och tillvägagångssätt.

2.1 Uppsatsens ansats

Vi har valt att göra en deskriptiv studie där vi undersöker hur olika företag använder sig av belöningsystem. Med studien vill vi uppnå en kvalitativ ansats, vilket vi vill åstadkomma genom en kvalitativ undersökning som syftar till att skapa en förståelse för hur de olika företagen använder sig av belöningsystem. Anledningen till att vi har valt att genomföra en kvalitativ undersökning genom intervjuer är på grund av att vi vill få möjligheten att få en djupare diskussion kring ämnet med respondenten. Skillnaden mellan kvalitativa och kvantitativa undersökningar är att risken för subjektivitet ökar i en kvalitativ undersökning. Intervjuare och intervjuperson kan lägga in egna värderingar och tolkningar i frågor och svar vilket leder till lägre trovärdighet. Trots risken för försämrade trovärdighet anser vi att möjligheten till en djupare diskussion med respondenterna öppnar för mer intressanta slutsatser än vad en kvantitativ studie skulle bidra med.

2.2 Genomförande

Studien har genomförts genom initial litteraturstudie på området incitaments- och belöningsystem för att på detta sätt skapa oss en god teoretisk kunskap om hur ämnet behandlas inom forskningen. Det har vi använt som underlag i intervjuerna för att ställa relevanta och djupgående frågor. Vetenskapliga artiklar på området har varit en viktig källa eftersom dessa skrivs i syfte att skapa debatt och lyfta intressanta problem som öppnar för nya diskussioner. Litteratur på området har använts i syfte att föra in vedertagna teorier samt underbygga artiklarnas innehåll och ge en helhetsbild av den teoretiska synen på incitamentssystemens funktion.

Merriam (1994) tar upp att man kan använda sig av flera olika typer av metoder vid studier för att inhämta information. Detta kan exempelvis vara enkätundersökningar för vidare analys, intervjuer och andra typer av observationer.⁵ I vår studie används primärdata i form av kvalitativa intervjuer. Sekundärdata, alltså information som andra personer samlat in och sammanställt, till exempel årsredovisning, har också använts.⁶ Intervjuernas innehåll sammanfattas i empiri-avsnittet och återkoppling mellan denna information och det teoretiska avsnittet är kärnan i vidare diskussion och slutsatser.

2.3 Val av intervjupersoner

Vi har först och främst tittat på större svenska väletablerade företag, då vi antar att de använder belöningar för att motivera anställda. Vi har kontaktat tolv företag genom telefonsamtal med förfrågan om medverkan till vår studie och har genomfört intervjuer med de sex respondenter som kunde delta.

⁵ Merriam, Fallstudien som forskningsmetod, 1994

⁶ Andersen, Den uppenbara verkligheten: om kunskapsproduktion i samhällsvetenskaperna, 2012



Av de som har avslagit vår förfrågan, d.v.s. sex stycken, kunde inte fyra stycken delta på grund av tidsbrist och de resterande två inte var intresserade.

Vid urvalsprocessen har det gjorts en bedömning av respondentens arbetsposition där första kriteriet var att de skulle inneha en chefsposition för att detta sätt få en övergripande bild av företagets belöningar.

Därmed har vi genomfört intervjuer med sex personer från olika företag där incitaments- och belöningsystem används inom organisationen. Vi har valt att intervjua respondenter som arbetar inom tjänstesektorn för att avgränsa studien. För att få en bra mix och undvika att få en för snäv bild av verkligheten har detta kompletterats med personer som är anställda av storföretag. Vi har valt att inte fokusera på personer inom offentlig verksamhet eller småföretagare.

2.4 Intervjuer

Intervjuerna har utförts med respondenterna i syfte att få en helhetsbild av personens bakgrund, arbetssituation och syn på de incitaments- och bonussystem som används inom organisationen. Då flertalet intervjupersoner uttryckt önskan om att få vara anonym för att kunna uttala sig om utformningar av system som i många fall inte är ämnat för insyn av utomstående har vi varit tvungna att hålla deras identiteter anonyma samt vilket företag de är anställda på. När respondenter uttrycker egna åsikter och kritik mot ett arbetssätt finns det alltid en oro över att detta skall ge problem, då uppsatser kommer att finnas tillgängliga för allmänheten.

Vid intervjutillfällena har båda författarna närvarat för att på bästa sätt utveckla diskussionen. Intervjuerna har även spelats in för att i efterhand kunna analysera materialet och säkerställa att rätt information har återgivits i vårt empiriska avsnitt.

Tillvägagångssättet vid intervjun var att utgå från en intervjumall för att hålla diskussionen inom ramen för studien. Däremot har konversationen förts fritt inom ämnet för att få ut respondentens åsikter och öppna för intressanta infallsvinklar.

2.5 Reliabilitet och validitet

Vid studier som till stor del bygger på teori samt vid kvalitativa undersökningar finns risken att information man får inte representerar verkligheten. Detta är inget unikt problem utan kommer alltid finnas så länge som man inte får in data från alla berörda.

I vår studie intervjuas sex personer, vilket gör att validiteten i de slutsatser vi drar från vår empiriska del kan ifrågasättas. I ett försök att minska risken för att den empiriska informationen ska vara alltför svag har vi valt att göra en spridning inom vilka arbetsområden våra respondenter är verksamma. Trots detta behöver man vara medveten om att antalet respondenter fortfarande är lågt och påverkar studiens trovärdighet.



Vidare finns en potentiell risk att respondenternas trovärdighet försämras när varken namn eller arbetsplats nämns, men vi gör bedömningen att det är viktigare att hålla källorna trygga och få ut den information vi söker än trovärdigheten i att publicera namn och arbetsplats. Om man återspeglar syftet anses detta inte påverkas av att källorna är anonyma då det är information om ett befintligt system och det är källornas egna åsikter som eftersöks.

3. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen kommer olika varianter av belöningar som ingår i belöningsystem att presenteras. Vi kommer att titta på dem med utgångspunkt ur Maslows - och Principal-agent perspektivet.

3.1 Belöningsystem

Det finns olika syften med belöningsystem. Det övergripande målet är att styra bolaget i rätt riktning, men detta mål kan brytas ner i mindre delar.

Det första syftet med ett belöningsystem är att informera de anställda vad som krävs av dem. Att vara medveten om hur man som anställd kan utföra ett bättre jobb hänger många gånger ihop med att förstå målet och fatta bra beslut för företaget.

Det andra syftet är att motivera de anställda till att arbeta hårdare och mer effektivt för att nå de mål företaget har satt upp. En del individer tycker att mer press och högre tempo driver dem till att prestera bättre. Moroten som väntar vid det utförda arbetet räcker som pådrivare för dessa personer.

Det tredje är att kunna rekrytera nya medarbetare som tillför kunskap och kvalitet till företaget. Med hjälp av belöningar kan företag behålla de anställda man värdesätter högt för att i längden kunna arbeta effektivt och leverera goda resultat.⁷

För att nå de mål företaget har satt upp ska belöningsystemet alltså utformas för att motivera de anställda att bete sig på ett specifikt sätt i enlighet med företagets strategi, attrahera och behålla personer med goda kunskaper.⁸

En teori som diskuterar relationen mellan ledning och anställd är principal-agentteorin. Inom organisationer finns det anställda som på olika sätt agerar för att tillgodose sitt eget intresse istället för företagets intresse. Det kan till exempel ske när den anställda (agenten) har tillgång till annan information än ledningen (principalen) och därför kan agera i eget intresse. Ledningen vill istället påverka den anställda att agera till företagets bästa. Valet av belöningsystem kan tillsammans med individers behov påverka hur de anställda agerar.⁹

⁷ Merchant, Van der Steede, Management Control System, second edition, 2007

⁸ Allen, Kilmann, The role of the reward system for a total quality management based strategy. Journal of Organizational Change Management, 2001

⁹ Baker, Jensen, Murphy, Compensation and incentives: Practice vs. Theory, 1988



3.2 Maslows behovshierarki

Abraham Maslows behovshierarki som presenterades på 1950-talet är en omdiskuterad och välanvänd teori inom organisationer. Teorin säger att människor strävar efter att tillfredsställa olika behov. Dessa behov brukar förklaras med hjälp av en trappa, som startar med fysiologiska behov, säkerhet, relationer, självkänsla och överst självförverkligande. För att klättra upp för trappan behöver personen i fråga först bli tillfredsställd med de grundläggande behoven, för att sedan ta ett steg upp till nästa nivå mot självförverkligande.¹⁰ Diskussioner har förts om vilken grad varje nivå måste vara uppfylld till, men eftersom alla människor är egna individer behöver vi beakta att vi tänker och prioriterar olika. Det kan därför vara av oerhörd vikt att ta hänsyn till att vi fungerar olika när vi väljer att utforma ett belöningsystem.¹¹

Vissa grundläggande fysiologiska behov som Maslow diskuterar är på en allt för grundlig nivå för att vara relevant i studier kring management-relaterade frågor. Gareth Morgan har förenklat Maslows behovstrappa och denna modell innehar tre steg, vilket beror på att man sammanfogat flera grundläggande behov samt slopat de absolut mest basala behoven som tillgång till luft, vatten och sömn. Lön, trygg arbetsmiljö och pension faller inom ramen för de fysiologiska behoven. Dessa yttre faktorer ska bidra till att vi känner och upplever en trygghet i den tillvaro vi lever i.¹² Lönen behöver även vara på en nivå som den anställda känner sig tillfreds med. Om lönen inte är tillräcklig enligt den anställda, kommer han/hon att fokusera på fel saker istället för att ägna tid åt det arbete som verkligen behöver fokus.

Nästa steg på trappan, de sociala behoven behöver uppfyllas för att man ska känna sig bekväm på sin arbetsplats. Det kan vara avdelningsträffar, utflykter eller något så enkelt som att få idrotta tillsammans för att bygga relationer med sina medarbetare.

För att sedan nå den sista nivån, självförverkligande, behöver medarbetarna erhålla möjligheter att ta eget ansvar, självständighet och få bekräftelse för goda prestationer. Med ett bra självförtroende kommer den anställda att vilja lära sig nya saker, våga ta risker och på så sätt utvecklas.¹³

Som vi tidigare nämnt är ett av syftena med belöningsystem att få medarbetarna att prestera och arbeta hårdare för att hela företaget ska kunna generera bättre resultat i sin tur. En del byråkratiska organisationer som försöker motivera sina anställda genom att öka lönen behöver inte alltid uppnå önskat resultat, utan kan istället genom högre lön "låsa" individerna vid de lägre fysiologiska behoven.

¹⁰ Morgon, Organisationsmetaforer, 1999

¹¹ Olve, Nilsson, Controllerhandboken, Upplaga 10, 2013

¹² Morgon, Organisationsmetaforer, 1999

¹³ Benson, Dundis, Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology, 2003



Medarbetarna skulle då gå miste om den personliga utvecklingen som sker på de högre nivåerna i trappan, vilket innebär att om inte de anställda utvecklas och skapar relationer går organisationen miste om viktiga faktorer som ska bidra till att uppnå dess utsatta mål.¹⁴

3.3 Belöningsformer

I kommande del kommer vi att beskriva olika belöningsformer som kan ingå i ett belöningsystem och vilka roller de har i Maslows behovshierarki. Vidare kommer vi även att beakta de olika belöningsformernas roll och påverkan på relationen mellan anställd och ledning. Det sistnämnda härleds till Principal-agent teorin. Vi inleder med belöningsformer som kan tolkas som monetära för att sedan avsluta delen med icke-monetära.

3.3.1 Monetära incitament

Prestationslön

Den förstnämnda, prestationsbaserad lön, syftar på den lön och löneökning en arbetare kan få om han/hon presterar väl. Herzberg som har utvecklat Maslows teori tar upp två faktorer, hygienfaktorer och motivationsfaktorer inom sin teori om vad som motiverar människan. Han diskuterar hygienfaktorer som något den anställde måste erhålla för att inte bli missnöjd och poängterar att denna faktor är viktig för att få de anställda att fortsätta vilja bidra, men att medarbetarens motivation inte ökar om man når en ytterligare nivå för exempelvis lönen. Om lönen inte stämmer överens med den anställdes förväntningar kan det bidra till negativa effekter på lång sikt. Det kan resultera i att den anställde söker sig till en annan arbetsplats där dess förväntningar på lön uppfylls.¹⁵ Dock finns det en del forskning som talar emot det Herzberg påpekar. De tyder på att om arbetsgivaren ökar lönen kan även ökad effektivitet inom organisationen uppnås. Dessa studier gäller standardiserade arbetsuppgifter med en monoton arbetsprocess, ofta inom tillverkande företag.¹⁶

Arbeten där lönesättningen varierar beroende på individens prestation, vilket exempelvis kan innebära provision, ger möjlighet för den anställde att kunna påverka sin lön. Denna typ av ersättning får två effekter och bidrar först och främst till att individen uppfyller Maslows basbehov, men ger även en självkänsla för den enskilde genom att han kan påverka sin lön genom sin arbetsinsats. Genom provisionsbaserad lön får individen möjligheten att klättra i Maslows trappa. Detta ligger i linje med vad principalen vill åstadkomma, då högre produktivitet av den anställde bör generera större intäkter.

Bonus

Bonussystem är något som används flitigt för att motivera anställda inom många olika branscher. De ger anställda en möjlighet att påverka sin egen lön genom att förbättra sin prestation på jobbet.

¹⁴ Morgon, Organisationsmetaforer, 1999

¹⁵ Olve, Nilsson, Controllerhandboken, Upplaga 10, 2013

¹⁶ Lazear, "Performance Pay and Productivity," *American Economic Review*, 2000



Utformningen av ett bonusprogram ser väldigt olika ut beroende på bransch, men dominerar inom försäljningsbranschen.¹⁷ Bonus kan användas tillsammans med lön på olika sätt men gemensamt är att de finns tillsammans men utgör olika stora delar av den anställdes sammantagna lön. Bonus som en del av lönen är en variant där denna kan utgöra exempelvis 25 % av den totala lönen.

En annan lösning är att man har en grundlön som fås oavsett prestation, bonus tillkommer sedan ovanpå denna vilket innebär en trygghet för den anställda men möjligheten att prestera bättre.¹⁸ Detta system möjliggör för arbetsgivaren att implementera ett bonussystem parallellt med befintliga kompensationsprogram. Problem som uppstår när man inte har denna möjlighet är att premiering av anställda endast kan ske genom en högre position i företaget, något som inte nödvändigtvis behöver vara bra för företaget. En riktigt bra säljare kan många gånger vara mycket mer lönsam för företaget i denna position än efter befordran till manager. Bonussystemet ger alltså möjlighet att behålla nuvarande position men ge individen förutsättningar att fortsätta utvecklas och drivas framåt genom de morötter som bonus kan medföra.¹⁹ Detta skulle kunna betyda att bonus som en typ av belöning får en liknande roll som prestationslönen har genom att tillgodose individens behov av pengar som utgör en av de lägre nivåerna i behovstrappan. Däremot ser vi att bonus även kan uppfylla högre nivåer i behovstrappan. Den anställda kan få möjlighet att uppleva bekräftelse och status som följd av erhållen bonus.

Diskussioner kring de interna effekter av bonus är något som förts flitigt. Det är ett faktum att vissa individer drivs av denna typ av incitament, så ur ett perspektiv där företagets bästa ska tillgodoses är det såklart en fördel att ha motiverade och väl presterande säljare. Problemen som dock uppstår är oftast knutna till rivalitet och sprickor inom organisationen. Om de anställda erhåller bonus baserad på individuella resultat kan det bidra till ökat agentbeteende hos de anställda, d.v.s. att bonusen får en roll som bidrar till att arbetsmoralen hos de anställda förändras till att prioritera egna intressen för att maximera den egna nyttan. Det finns dock många exempel på utformning av belönings- och bonussystem som kan komma runt detta problem. Ett exempel är att kontoret/avdelningen arbetar tillsammans och om man sammantaget uppnår ett visst mål får alla del av bonusen. Begreppet kallas vinstdelning och fokus flyttas på så sätt från individen till gruppen, något som bidrar med många fler fördelar för ett långsiktigt hållbart arbete.²⁰ Detta upplägg kan förändra bonusens roll till att gynna principalen. Genom att få de anställda att arbeta mot samma mål och gemensamt belönas kan man få dem att fokusera på vad verksamheten vill åstadkomma, istället för att prioritera sina egna intressen.

¹⁷ Bonner, Sprinkle, *The effects of monetary incentives on effort and task performance*, 2002

¹⁸ Bonner, Sprinkle, *Accounting, Organizations and Society*, 2002

¹⁹ Merchant, Van der Steede, *Management Control System*, second edition, 2007

²⁰ Richard, Allen, *The role of the reward system for a total quality management based strategy*, 1999



Bonussystem kan också användas i sammanhang där den anställde inte nödvändigtvis behöver ha en säljfunktion utan bidrar på annat sätt med högt värderade egenskaper. I verksamheter finns det positioner som fyller mycket viktiga funktioner i form av framförallt service, support, reparation och annan kundservice. Detta är exempel på positioner som inte har samma möjlighet att påverka sin lönesituation på samma sätt genom att vara ännu mer vänlig mot kunderna eller lösa problem snabbare. Om de anställda erhåller en bonus som baseras på en gemensam insats av företaget kan känslan av samhörighet stärkas.

Det ger i så fall bonus en ytterligare roll som bidrar till att individen når en ny nivå på Maslows behovstrappa i form av tillhörighet och sociala relationer, som är ett steg närmare självförverkligande.

Viktigt vid utformningen av ett bonussystem är att gränserna för att ta del av bonusen sätts på ett väl genomtänkt sätt. De anställda skall vara tillräckligt motiverade för att ta sig an uppgiften att uppnå uppsatta mål, samtidigt som det inte får vara för lätt att uppnå dem. Utformningen varierar beroende på vad man vill uppnå, då ett företag kan vara intresserad av att hålla en viss marginal på varje såld produkt eller premiera den som säljer mest. Det sistnämnda behöver alltså inte vara bäst i längden för ett företag.²¹

Optionsprogram

Ett exempel på långsiktiga incitament är optionsprogram, vilket ger den anställde möjligheten att köpa eller sälja ett antal aktier till ett givet pris under en viss tidsperiod. Det är dock inte bara den anställde som har chans att tjäna pengar, utan införande av optionsprogram kan även skapa fördelar för företaget och dess ägare. För att den anställde ska kunna göra en god förtjänst på optionerna, behöver aktiekursen stiga. Detta gör att de anställda motiveras till att arbeta för att öka resultatet, vilket i sin tur bör öka aktiekursen.²² Optionsprogrammen leder också till att principalen och agentens intresse sammanfaller, att företaget skall prestera så bra som möjligt och nå uppsatta mål. Den anställde motiveras inte bara till att leverera resultat kortsiktigt utan motiveras till att arbeta mot ett långsiktigt mål för att bygga värde i företaget över tid. Då den anställde har möjlighet att ta del av den ekonomiska utveckling som kan ske i företaget kan man genom optionsprogram eliminera onödigt risktagande samt verka för företagets intressen. Därmed intar optionsprogrammen en liknande roll som tidigare nämnda incitament, att de uppfyller de fysiologiska behoven i Maslows behovstrappa för de anställda. Men optionsprogrammen kan få ytterligare en roll. Det bidrar även till att skapa en gemenskap och sammanhållning, samtidigt som det gör att de anställda får ta ansvar för sitt arbete. Dessa faktorer kan vi även hitta på högre nivåer i Maslows behovstrappa.

Det finns däremot undersökningar som visar att företaget har små möjligheter att påverka aktiepriset. Det styrs istället av makroekonomiska faktorer. Om man enbart har ett belöningsystem grundat på optionsprogram kan det på så sätt leda till försämrad motivation om de anställda upplever att de inte kan påverka aktiepriset genom förbättrat resultat.

²¹ Bonner, Sprinkle, Accounting, Organizations and Society, 2002

²² Merchant, Van der Steede, Management Control System, second edition, 2007



Det finns ett amerikanskt företag som har försökt att hitta en lösning på detta problem. Genom att eliminera de fluktuationer i aktiepriset som skapats av omvärldens påverkan, baserar man optionspriset på en mer rättvisande bild av företagets resultat och prestation.²³

Ett exempel som inte är ett optionsprogram men faller inom ramen för dess syfte är Handelsbankens Oktogonen. I början av 70-talet startade en vinstandelsstiftelse för att premiera lojala medarbetare. Genom att avsätta en del av årets resultat till en stiftelse som förvaltar pengarna har Handelsbanken lyckats skapa en långsiktig mentalitet inom företaget. När de anställda når 60 års ålder erhåller de en stor utbetalning. Denna idé liknar det svenska pensionssystemet men i Oktogonen erhåller de anställda lika mycket oavsett intjänad lön och position. Det enda som gör skillnad i utbetalningen är antalet år den anställde har arbetat för Handelsbanken. Med Oktogonen som ett komplement till löne- och pensionssystem hoppas Handelsbanken kunna främja en långvarig anställning.²⁴

3.3.2 Icke-monetära incitament

Utöver monetära incitament finns det även icke-monetära incitament som de anställda uppskattar och värdesätter. Som vi nämnt tidigare diskuterar Frederick Herzberg något han kallar för motivationsfaktorer. Dessa faktorer, eget ansvar, bekräftelse, uppskattning, personlig utveckling och engagerade uppgifter, behövs för att bidra till att de anställda är tillfredsställda med sitt arbete. Om inte detta sker finns det risk att arbetstagarna inte blir involverade på samma sätt i sina uppgifter och att de inte lägger ner extra engagemang i arbetet. Denna typ av incitament brukar oftast inte medföra någon kostnad för företaget utan handlar mer om relationer och arbetsmiljö. För att förstå betydelsen av icke-monetära belöningar måste man först och främst förstå vilka syften de fyller och varför de är så viktiga.²⁵ Forskningen på ämnet är bred men talar ett tydligt språk, pengar är inte den ultimata faktorn till bästa möjliga resultat. Det finns flera faktorer som spelar in för att förklara detta och har beskrivits otaliga gånger. Arne Svensson lyfter i sin bok fram syftet, utformningen och vikten av icke-monetära incitamentssystem och är representativ för vad övrig forskning pekar på.

Idag är arbetet något som många människor inte lämnar bakom sig vid dagens slut, utan är en del av våra liv. Anställda vill i större utsträckning kunna påverka sin egen situation och känna att det finns ett utbyte med arbetsgivaren.²⁶ De icke-monetära belöningarna ska kunna fånga upp dessa behov och skapa en annan dimension av relationen mellan företaget och medarbetaren som förstärker dessa band. Man har identifierat ett antal huvudgrupper som förklarar de behov som skall tillgodoses för att lyckas med systemet.

Först och främst krävs att de anställda känner ett genuint engagemang för den uppgift som utförs. Att utföra en syssla som man inte tycker är rolig att göra eller inte känner ett intresse för ger aldrig goda förutsättningar för att lyckas.

²³ Brossy, Executive Compensation: Finding a Balance in the Quest for Value, 1998

²⁴ Handelsbanken årsredovisning, 2012

²⁵ Arvidsson, Styrning med belöningssystem, 2005

²⁶ Svensson, Belöningssystem, 2001



Det finns ett behov att kunna styra över sitt eget liv och genom detta ökar engagemanget för uppgiften. Utför man en uppgift som man själv efterfrågat kontra en uppgift man fått tilldelad och inte känner något intresse för kan resultatet påverkas stort. Människor har även en drivkraft att bli bättre på saker, utveckling och måluppfyllelse är något som är starkt kopplat till att anställda skall trivas på jobbet.²⁷ Oerhört mycket intresse och engagemang förloras om man aldrig ger de anställda möjligheten att utvecklas. Detta är en verklighet för många som har uppgifter kretsande kring ett fåtal moment av ofta monoton karaktär. Motivationen och möjligheten till att utvecklas hämmas om man inte ger anställda möjligheten till detta.

Det finns flera exempel på vad denna drivkraft har åstadkommit hos människor som tar denna frihet i egna händer. Wikipedia är ett exempel på en tjänst som vuxit fram genom att eldsjälar som har ett intresse och passion för att sprida kunskap utvecklar en tjänst för att man tycker det är roligt och för att det bidrar till samhällsutvecklingen. I detta fall finns det ett högre mål med arbetet man utför, en ideologi som är viktigare än pengar.²⁸ Drivkraften till beteendet är utmaningen man ställs inför, att bli bättre på något man gillar samt ge ett bidrag till samhället. För att företag skall kunna anamma detta blir det väldigt viktigt att sprida ett tydligt syfte med vad man som organisation vill uppnå, en kod att jobba efter. Här kan vi se att ickek monetära belöningar så som möjlighet till utveckling, frihet under ansvar och karriärmöjligheter är tydliga faktorer för att uppnå högre nivåer i Maslows behovstrappa.

Ett exempel på företag som anammat idén att engagemang och möjlighet att styra över sitt arbete är bra, är det Australienska mjukvaruföretaget Atlassian. De anställda har givits friheten att spendera upp till 20 % av sin arbetstid för att jobba med idéer och projekt som de själva är intresserade av. Det kan handla om allt från buggfixar till att förbättra befintliga produkter. Man kan även arbeta med helt nya projekt som i framtiden kan leda till nya produkter. Vad Atlassian vill se är resultatet efter 24 timmar för att på så sätt kunna återkoppla och diskutera med övriga anställda om vad man gjort. Den avsatta tiden kallas ShipIt Day och riktigt bra jobb belönas med en vandringspokal, vilket ses som ett sätt att skapa en tävlingsanda och gemenskap inom företaget. ShipIt Day är ett led i den filosofi som företaget jobbar efter. Företaget skall vara öppet och transparent vilket innebär att intern och extern information ska vara tillgänglig för alla, anställda som kunder. Viktigt för företaget är att produkterna som görs "tas fram med hjärta", alltså att de anställda skall bry sig om att resultatet blir bra och att man får en nöjd kund.²⁹ Att inte bara utföra ett jobb utan även ha ett djupare engagemang är precis vad forskningen påvisar som vinnande koncept för att på bästa sätt motivera anställda. Atlassian trycker också på att få de anställda att känna sig som en del av företaget, att man jobbar med och inte för dem. Skillnaden i synsätt mot en traditionell hierarkisk företagskultur är stor och främjar starkt de värderingar som är viktiga för att skapa en hållbar relation mellan den anställde och företaget.

²⁷ Svensson, Belöningssystem, 2001

²⁸ Pink, Drive: The surprising truth about what motivates us, 2009

²⁹ Atlassian.com, ShipIt Days



När företagets och den anställdes mål med arbetet sammanfaller innebär det att principal-agentutbytet harmoniseras till att båda parter har samma strävan.³⁰ Behovet av att påverka och styra den anställda kan därmed minska då målen är gemensamma.

En annan aspekt av icke monetärt incitament är en anställds sammantagna upplevelse av att jobba för en arbetsgivare är vad som erbjuds den anställda i form av rekreation och upplevelser. Att ha en arbetsgivare som värnar om sina anställda och ser till att man erbjuder intressanta och roliga aktiviteter utöver arbetet är något som kan uppskattas. Det skapar en bild av arbetsgivaren som värnande om sina anställda. Detta kan involvera allt från årliga skidresor, bowling, after work och middagar till konferenser på exotiska resmål. I många fall kan man under dessa tillfällen båda arbeta och skapa bättre sammanhållning mellan anställda och en starkare gemenskap till företaget.³¹ Aktiviteter som dessa är goda exempel på hur man kan motivera folk till att arbeta bättre och känna en närmre relation till sin arbetsgivare utan att involvera monetära incitament. Här tar även sociala tillställningar en roll i Maslows behovstrappa där det sociala utbytet är viktigt för att uppnå självförverkligande.

Frederick Herzberg tar även upp som vi tidigare nämnt så kallade hygienfaktorer. Det omfattar anställningstrygghet, arbetstider, status och semester. Anställningstrygghet kopplas ofta till företagets stabilitet över tid, och ger den anställda möjligheten att slappna av och inte oroa sig för sin ekonomiska situation. För en del människor är status och titel en viktig del i karriären för att få en viss typ av bekräftelse. Här ingår ofta att man har möjlighet till företagsbil, sekreterare, att få styra över sina arbetstider och sin semester. Dessa faktorer har inte möjlighet att bidra till tillfredsställelse som motivationsfaktorerna nämnt ovan men de behövs för att inte skapa missnöje för respektive anställd.³²

³⁰ Atlassian.com, Values

³¹ Svensson, Belöningssystem, 2001

³² Dartey-Baah, Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective, 2011



4. Empiri

Med de ovan nämnda teorierna som grund har vi genomfört intervjuer med sex respondenter och frågat om deras erfarenheter av bl.a. belöningsystem. Resultatet presenteras i den empiriska delen nedan.

4.1 Respondent 1

Vår första intervju har skett med en person som har arbetat inom handel. Vår respondent har tidigare i sin karriär arbetat på en av Sveriges största matkedjor, med positioner som varuhuschef. Under den senare tiden har han varit verksam inom ett stort svenskt företag med verksamhet i hela världen. Där har positioner som varuhuschef, distriktschef och regionchef varit aktuella under flera år, framförallt i länder som Belgien och USA.

Vi inledde konversationen med frågor om vad respondenten har för erfarenhet av belöningsystem. Han berättar framförallt om sin senare arbetsgivare eftersom han tycker det är mer av relevant information och ligger mer i tiden. Han inleder med att berätta att som varuhuschef hade man generellt sin lön som en typ av belöning. På företaget fanns det under några år visserligen ett mer konkret belöningsystem med tydliga beskrivningar i form av extra bonuspengar men detta gällde alla förutom varuhuschefen.

”Ledningen tyckte att vi tjänade tillräckligt bra ändå” säger respondenten. Ledningen förväntade sig att cheferna skulle arbeta hårt och engagera sig även om de inte fick någon ytterligare bonus. Dock ger vår respondent en positiv syn av detta, då han säger ”jag gillade upplägget för det hjälpte mig att utföra mitt jobb”. Det ska enligt respondenten även hjälpt honom med hans långsiktiga karriär. Han poängterar att det fanns andra kollegor som klagade på detta men att det inte påverkade honom då hans varuhus vann diverse tävlingar. Det viktiga i detta var inte den bonus han inte fick utan han berättar att det som drev honom var den stolthet och uppskattning han fick från sina anställda och ledning. Den typen av belöning ansåg han vara ovärderlig.

Han berättar vidare att under de gångna åren har små monetära belöningar förekommit, men att de nästan aldrig var inriktade på den enskilda personens prestation utan på hur företaget hade levererat.

Inom företaget förekom kortsiktigt effektivitetsarbete för att påverka resultatet, men vår respondent är mycket tydlig med att poängtera att det var det långsiktiga och varaktiga resultatet som var viktigast. Detta bidrog till en annan typ av belöning i form av uppmärksamhet, att få figurera som en förebild, att få respekt inom koncernen och framförallt att få uppskattning från den personal vår respondent hade under sig. Det som respondenten förväntade sig som chef över ett varuhus var antingen en löneökning under kommande år eller bättre möjligheter till någon form av befordran.



Vidare berättar respondenten om sin inställning till belöningsystem som har formats under de åren han har varit aktiv.

1. Chefen skall ha en bra lön
2. Bonussystem skall skapas för de andra, för alla anställda
3. De skall endast stödja det som långsiktigt stärker företaget.

Han förklarar sitt uttalande genom att han tror att de kortsiktiga bonusarna och belöningar som är inriktade på endast enskilda personer inte stärker sammanhållningen mellan de anställda och genererar ingen företagsstolthet. Kortsiktiga incitament kan i praktiken istället stärka missnöjet och bygga motsättningar enligt vår respondent. Han avslutar med ”kortsiktiga incitament skapar en besvikelse i mycket större grad än den eventuella nyttan den kan göra.”

4.2 Respondent 2

Nästa respondent har ett förflutet på två olika företag. Efter sin utbildning började han arbeta på en amerikanska managementkonsultbyrå. Under 3,5 år har han arbetat med olika projekt som konsult. Därefter har han fortsatt sin karriär på ett svenskt expansivt och framgångsrikt finansbolag, med en ny position som internkonsult.

På managementkonsultbyrån omfattades vår respondent av monetära incitament i form av lön och bonus vilka kan anses vara relativt höga. Ingångslönen för managementkonsulter ligger på cirka 35000kr i månaden plus bonus.³³ Till managementkonsultbyråer drar sig ambitiösa personer som kan tänka sig att arbeta 65 timmar i veckan, och gör detta för att man vill utvecklas och göra karriär. Därmed har dessa byråer utvecklat och blivit duktiga på att bygga en kultur för att erbjuda icke-monetära incitament, genom att erbjuda utbildningar inom det område man vill specialisera sig och genom att skapa gemenskap för hela och delar av kontoret.

När vi frågar om vad som prioriteras av monetära och icke-monetära incitament svarar vår respondent; ”det är viktigt att det finns en balans där emellan. Det är klart att lön och bonus är en viktig del, men på marginalen blir det mindre viktigt när man har en bra lön. Bonusen fungerar mer som en statussymbol när man mäter framgång med gamla klasskamrater”. Vår respondent värderar istället att man utvecklas på sitt arbete samt att man har ett mål att sträva efter. Genom att utvecklas kunskapsmässigt och få ta mer ansvar vill han känna tillfredsställelse med det han gör.

Hos det svenska finansbolaget där respondenten är verksam idag, har man en annan lönesättning. Lönerna är lägre och man har ingen bonus förutom för de som arbetar inom säljavdelningar som erhåller bonusar baserat på deras prestation. Att de erbjuder lägre löner än en managementkonsultbyrå förklarar respondenten genom att man helt enkelt inte arbetar lika mycket på ett vanligt företag i jämförelse med en managementkonsultbyrå.

³³ Svenska Dagbladet, 2013-12-08



Företaget har däremot ibland olika typer av fester för de anställda. Även respektive avdelning kan ha egna fester men enligt vår respondent är det helt upp till vilken chef man har, hur mycket han/hon värdesätter den typen av belöningar. Finansbolaget erbjuder utöver tidigare nämnda incitament även aktieoptioner till ett 50-tal anställda chefer vilket han poängterar är ett mycket bra incitament. Då aktieoptionerna är starkt kopplade till hur det går för företaget motiverar det de anställda till att bidra och se till företagets bästa. Respondenten bekräftar detta genom ”går det bra motiverar det definitivt, man jobbar då för företagets bästa och får ett mer långsiktigt tänk.” På frågan om han tror att yttre externa faktorer som påverkar aktiekursen i sin tur påverkar motivationen svarar han ”det finns alltid faktorer som kan påverka, men eftersom vi lever i en ständigt föränderlig omvärld kan man inte göra något åt det. Branscherna rör sig ofta i cykler vilket gör att marknaden ofta återhämtar sig till slut.”

Vi frågar vår respondent om han är nöjd med den konstruktiva kritik som förekommer på hans föregående och nuvarande arbetsplats. Han svarar ”på en konsultbyrå finns det en väldigt bra struktur och formalitet och så finns det en process som alla följer”. Han ger oss bilden av att det är lätt att få en diskussion med sin chef när det väl behövs. På finansbolaget skiljer sig denna idé något, här har man istället en utvärdering på årsbasis, en gång per år och det som händer däremellan präglas till stor del av hur din chef lägger ribban. Inom arbeten där man sysslar med projekt sker en indirekt dialog med chefen då man redovisar sina resultat. Men vår respondent poängterar att det inte enbart är chefens ansvar att föra denna diskussion. Han värdesätter även den egna drivkraften till att söka upp och ta tag i de problem man stöter på i sitt arbete. Han uttrycker det genom ”Man har ett eget ansvar i det hela också, på en konsultbyrå får man det matat till sig eftersom det finns ett formellt system för det, men på ett vanligt företag finns det inte i samma utsträckning.” Han fortsätter vidare med ”på ett vanligt företag är det väldigt mycket upp till en själv.

4.3 Respondent 3

Respondenten har jobbat inom organisationen i 16 år och har varit delägare sedan sex år tillbaka. Positionen har erhållits genom att ha arbetat länge inom företaget. Delägarskap är en sorts befordran som man erhåller, alla delägare befinner sig på samma hierarkiska nivå. Denna position innebär att man inte har någon formell chef utan är en hybrid mellan egenföretagare och anställd. Delägarna har inga andra incitamentssystem än att man delar vinsten och lever på incitamentet att hela kontoret skall göra bra ifrån sig. Delägarskapet är det som drev respondenten till att arbeta hårdare och fortsätter med uttalandet ”För advokater som arbetar på advokatbyråer handlar det om att bli delägare”. Vad som mer drev till att ta en delägarpost är andra aspekter än bara pengarna, vilket framförallt syftar på den frihet under ansvar som följer med detta. Man kan delegera uppgifter, styra sin egen tid och arbeta mer övergripande.

Utgångspunkten med utdelningssystemet är att alla delägare delar lika på den vinst som blir över. Det finns dock ett system för nyare anställda att ta en delägarplats men detta är en mindre andel som man jobbar upp till en full delägarpost under de följande fyra åren.



Hos denna arbetsgivare är övergången till full delägare en automatisk process och inget som kan gå snabbare eller skulle kunna nekas om inget uppseendeväckande hänt. Systemet kallas Lock Step och främjar möjligheten att kunna ta in en delägare tidigare och ge dem ett incitament att fortsätta. Vidare menar respondenten att ”det är delägare som kan bli stora på en byrå, så vi introducerar medarbetare i Lock Step systemet utifrån en prognostisering av personens potentiella möjlighet till att generera stora pengar”. Detta system kan man se som ett sätt att man betalar sig in till delägarposten genom att acceptera en lägre vinstandel under några år. Strukturen hos företaget, där delägarposter används är inget unikt för detta företag utan dominerar i branschen.

Antalet delägare är 19st på kontoret i Göteborg och är upplagt så varje ort man är representerad på är ett eget bolag. Detta gör att respondenten är högt upp i hierarkin men har dock en VD som i detta fall inte utför ett traditionellt arbete med arbetsgivarinflytande på delägarna. Då respondenten i stor utsträckning genererar sina egna klienter själv och jobbar med uppdrag från dessa ger detta en stor frihet, något som Vd:n i detta fall inte går in och styr över. Detta gör att organisationen på denna nivå kan ses som relativt platt, då alla har lika mycket att säga till om. Vidare diskuteras frågan med respondenten om delägarsystemet är det bäst utformade sättet att driva verksamheten, varpå respondenten menar att det är det enda fungerande systemet i denna bransch. Enligt respondenten hade inte branschen varit så stark som den är utan denna utformning och systemet är något som man kan se i många andra branscher. Den kvalificerade tjänstesektorn är enligt respondenten uppbyggt kring incitament kretsande kring delägarroller för att på detta sätt skapa incitament att prestera maximalt.

På företaget där respondenten arbetar finns andra incitamentssystem för dem som inte befinner sig i en delägarposition. Framförallt handlar det om ett bonussystem som används för att premiera väl utfört arbete genom att ”dela ut några extra månadslöner” beroende på arbetets storlek. Det är ett system som enligt respondenten används för att göra folk nöjda på kort sikt, men att det generella målet för folk i branschen är delägarskap. En annan aspekt av varför man använder bonus för vissa anställda är att man inte kan klättra på samma sätt inom denna organisation. I en annan bransch hade det varit möjligt att befordra en anställd till exempelvis produktchef eller CFO, något som inte går inom advokat-branschen.

Vidare diskuterades frågan kring vilka ickemonetära incitament som används inom organisationen för att skapa en bättre helhetsupplevelse av att jobba på företaget i fråga. Friskvårdsbidrag, massage på jobbet, skidresa till alperna och vidareutbildning är några exempel. Ett fördelaktigt pensionssystem som har erbjudits, men många anställda har valt att avstå detta för att få en högre lön idag.

Vidareutbildning är en mycket viktig del för att hålla anställdas kunskapsnivå uppe samt ett sätt att hålla sig uppdaterad på de områden man arbetar mest inom. Skidresan är en mycket viktig del för att skapa en bra sammanhållning inom gruppen och få en bättre gemenskap.



4.4 Respondent 4

Intervjupersonen är delägare i en revisionsbyrå och har arbetat på företaget i 20 år, vilket är den enda arbetsgivaren som respondenten haft sedan studierna avslutades på handelshögskolan. Arbetsuppgifterna har varierat stort under tiden på företaget, då han arbetat gruppleddning, utbildning, som avdelningschef till att idag besitta en delägarposition.

Inom många konsultföretag utformas organisationen som så att man har en uppdragsorganisation med ett antal kundansvariga. Dessa personer leder massa uppdrag för olika kunder, och denna typ av befattning har respondenten. Man är alltså i denna position högsta chef för de uppdrag som man har ansvar över och ser till att ta hand om alla problem och frågor som kan uppkomma, för vidare arbete. Sedan finns inom företaget en linjeorganisation där personer är anställda på en avdelning för en viss funktion eller befattning. De vägar som personalen kan klättra inom organisationen är antingen i internt i linjeorganisationen eller genom att arbeta externt mot kunderna. I en linjeorganisation kan man exempelvis klättra till ett bli personalansvarig eller områdeschef.

Karriärstegen man klättrar inom organisationen är att man börjar som Associates för att sedan bli Senior Associate. Vidare till manager, senior manager, director för att slutligen bli partner (delägare). Det finns stora möjligheter att bli befördrad inom varje karriärsteg genom att exempelvis specialisera sig inom ett visst område, ta befattning inom ett utvecklingsområde, värva nya kunder eller debitera mycket tid. Experter är något som är otroligt viktigt att kunna ha tillgång till i en organisation som arbetar med revision för att kunna ta hand om stora och/eller nischade kunder.

Företaget använder sig av både monetära och icke-monetära incitament för att kunna tillgodose alla anställdas behov. Framförallt finns ett bonussystem uppbyggt kring antalet debiterade timmar för företagets konsulter. Dock påpekas det att detta system inte är perfekt, då bearbetning av marknaden och coachning av anställda är minst lika viktigt. Vad som gör debiteringsbonusen viktig är att kompensera anställda som presterar bra, speciellt då man inte får någon övertidsersättning.

Utöver detta system finns en så kallad ackvisitionsbonus vilket alla anställda erhåller på det revisionsarvode man inbringar. Som en motvikt till debiterings- och ackvisitionsbonus finns incitament för att anställda skall ta ansvar och göra sådant som främjar annat. Detta kan exempelvis handla om aktiviteter på mässor, träffa studenter, välgörenhet och andra marknadsaktiviteter. Dessa uppdrag är inte möjliga att mäta på samma sätt vilket kräver andra typer av bedömningar för att kunna värdesätta detta. Man använder ett s.k. gratifikationssystem som ger möjlighet för chefer att belöna anställda vid ett bra utfört jobb genom att överlämna en summa pengar.



Denna bedömning är dock väldigt subjektiv vilket självfallet kan skapa problem, men respondentens syn på problemet är att detta är den bästa lösningen och att allt inte kommer att kunna bli exakt rättvist och lika i alla avseenden. Respondenten belyser flertalet gånger hur viktigt det är att inte helt fokusera på debiteringsspåret hos de anställda, då detta inte är vad man söker för att på lång sikt bygga en stark organisation.

Det är svårt att nå en delägarposition, då man i denna position är med och delar på hela företagets vinst. Denna position särskiljer sig stort från övriga positioner ur ett monetärt perspektiv. För den svenska avdelningen finns 90 delägare som tillsammans delar på vinsten utifrån ett system som ger delägarna olika stor del av vinsten beroende på hur betydelsefull man anses vara för företagets framgång. Respondenten belyser att denna bedömning är väldigt subjektiv och skapar en situation där delägarna inte ses som jämlika. En nybliven delägare kommer in med mindre än 1/90-dels andel i bolaget jämfört med personer som varit med längre som kan ha en större andel, dock inte per automatik utan fortfarande efter en subjektiv bedömning av insatsen. För att påverka sin andel kan man exempelvis vara en viktig faktor till att kundstocken vuxit. Det har tidigare funnits problem med internt då vissa personer värderas högre än andra, vilket ger en snedvriden fördelning av vinsten. Åtgärder har gjorts för att minska skillnaderna i andelstalen vilket har varit ett sätt att ingjuta ett större förtroende för ledningen.

Slutligen berörs under intervjun företagets ickemonetära incitamentssystem som kompletterar de befintliga monetära bonussystem som används. Först och främst väljer respondenten att lyfta fram det omfattande utbildningsprogram som sker under flera veckor årligen. Respondenten menar att omfattningen av detta program är större och generösare än hos konkurrenterna. Utbildningen kompletteras med många personalsociala aktiviteter som exempelvis många after works, bowlingkvällar och idrott eftersom detta främjar en god gemenskap. Konferensresor är också viktigt sätt att skapa tid för både nöje och arbete. Respondenten menar att aktiviteter och vidareutbildning bidrar till att ge anställda ökad motivation och strävan till att prestera bättre. En annan aspekt som gör att sammanhållningen oftast är mycket god menar man ligger i att många känner varandra sedan universitetet, då mycket rekrytering ofta sker genom kontakter. Respondenten själv har upplevt detta och menar att det är en viktig aspekt till den goda trivseln på företaget samt en anledning till att han jobbat där i över 20 år.



4.5 Respondent 5

Intervjupersonen arbetar idag på ett stor klädföretag och har arbetat inom företaget sedan 1994. Arbetsuppgifterna har varierat sedan starten och har omfattat diverse positioner på mellanchefsnivå. Senaste uppdraget under hösten 2013 var som projektledare.

Tyngdpunkten i företagets incitamentssystem är att främja ett långsiktigt engagemang och uppmuntra till delaktighet. Detta uppnås genom att samtliga anställda oavsett position eller geografisk placering får en ersättning efter 25 år i tjänst beroende på företagets utveckling under perioden. Om medarbetarnas engagemang ökar för företaget kommer positiva effekter att spridas och på så sätt bidra till att alla parter gynnas i längden. Här kan vi urskilja att ersättningens roll skall bidra till att gynna principalen. Respondenten poängterar att befattning och lönenivå inte spelar någon roll för att vara berättigad enligt systemet. Programmet introducerades för fyra år sedan genom att aktier för ca 1 miljard kronor skänktes till en nyskapad stiftelse. Pengarna fördelas ut till de anställda samtidigt som företaget har som mål att göra avsättning till fonden årligen för att säkerställa dess långsiktighet. Tidigare arbetade år innan systemet infördes räknas med vilket gör att anställda inte missar chansen att ta del av programmet.

Behovet av ett belöningsprogram har funnits även tidigare men det nuvarande har hämtat inspiration från Handelsbankens Oktogonen som används med samma långsiktiga syfte med tonvikt på att medarbetaren skall känna en tydlig motivation att värna företagets framtid. Tanken är att utbetalningen skall påbörjas när den anställda är 62 år men det går att få ut sin andel tidigare. Många lägger hela sin karriär inom företaget vilket respondenten ser som ett bevis på att arbetsgivaren är bra att arbeta hos och tar väl hand om sina anställda.

På frågan om respondenten är nöjd med det befintliga systemet besvaras frågan positivt, detta eftersom belöningen baseras på lojalitet och att alla har samma möjligheter oavsett position. Vidare diskuteras huruvida pengar är en motiverande faktor till att jobba hårdare. Som svar ges att pengar är viktigt och att lönen skall vara minst lika hög som andra företag skulle erbjuda till personer med likande erfarenhet och utbildningsnivå. Respondenten lyfter också fram att arbetsuppgifterna och möjligheten att avancera inom organisationen är avgörande för trivseln. Förflyttning skall kunna ske både i sidled och även uppåt för att ge möjlighet till nya utmaningar. Företagets spridning på olika marknader runt om i världen är en bidragande faktor till detta, då möjligheten att få arbeta i olika kulturer och strukturer ger positiva utbyten och främjar personlig utveckling. Jobb utomlands underlättas också genom generösa paket från arbetsgivaren där boende, skolor, hemresor, extra semester mm. erbjuds. Dessutom hjälper arbetsgivaren till med att hitta en lämplig tjänst när man väl återvänder till Sverige, något som annars kan bli svårt om man stått utanför systemet i ett antal år. Vi får här bilden av respondenten ser möjligheten till självförverkligande genom ickemonetära belöningar som en viktigare faktor än högre lön.



Slutligen diskuteras hur väl arbetsgivaren ger konstruktiv kritik och vad en arbetsgivare bör bidra med. Inom organisationen finns ett tydligt fokus på feedback, något som man tränas i att använda eftersom detta inkluderar att både kunna ge positiv- men även negativ feedback vilket ibland kan kännas obekvämt. Arbetsgivaren skall enligt respondenten främja stort eget ansvar, stimulerande uppgifter, god sammanhållning och ett starkt ledarskap för att på så sätt lägga bästa möjliga grund för ett långsiktigt fungerande arbete.

4.6 Respondent 6

Under stor del av sin karriär har vår respondent arbetat på ett globalt industriföretag. Hon har varit med i stora processer som uppbyggnaden av en ny personalkultur och utformning av belöningssystem för flera tusen anställda. Hon har även varit personaldirektör för en division med cirka 3000 tjänstemän under sig.

Vår respondent har stor erfarenhet av implementering av olika typer av belöningssystem. Hon inleder därför med att berätta om de erfarenheter hon har haft inom detta område. Generellt anser hon att belöningssystem som omfattar företagets säljkår, som är uppbyggt på en grundlön med en kompletterande rörlig del, fungerar mycket bra enligt hennes erfarenheter. I dessa fall motiveras säljarna av det monetära och drivs genom att sälja lite mer. Vår respondent förklarar att även det företag hon representerar har, som många andra stora företag, ett belöningssystem som omfattar alla anställda i form av en årlig bonus som baseras på det årliga resultatet. Hon är här inte lika positiv till denna variant, då hennes åsikt är att ”de flesta människor som arbetar i stora företag begriper inte sin egen roll och hur man påverkar för att tillslut genera en bonus. Man blir glad när man ser boksluten men att man inte förstår vad just jag har bidragit med.” De anställda kommer antagligen att med glädje erhålla bonusen, men det är inte det som driver dem.

Organisationens mål bör vara nerbrutna ända ner på individnivå för att det ska vara motiverande att kämpa mot dem. Respondenten poängterar att målen ska vara uppdelade i fem stycken delmål, för att man tydligt ska kunna se vad man strävar mot. Om den anställde uppnår fyra av fem delmål ska personen i fråga erhålla 80 % av den rörliga bonusen. Det förekommer även att, utöver de individuella målen, gruppen har ett gemensamt mål. Respondenten menar att om man drivs till att uppnå gemensamma mål skapar man även en samarbetsvilja inom gruppen och kommer på så sätt erhålla en annan glädje i sina uppgifter samt att man utvecklas tillsammans. Här kan man se att Maslows teori om att människan vill uppnå sociala relationer och gemenskap genomsyrar respondentens uttalande. Vi frågar om hon har någon erfarenhet av icke-monetära incitament och hur de påverkar hennes motivation. Vår respondent definierar inte icke-monetära incitament som en typ av belöning, utan anser att incitament som utbildning, möjlighet till befordran, träningskort och semester snarare som en självklarhet som den anställde ska erhålla innan prestationen utförs, istället för något som han/hon tar del av efter hårt arbete. Vi kan här dra starka paralleller till Herzbergs teori om hygienfaktorer, som är något den anställde ska erhålla för att inte bli missnöjd, men som inte ökar motivationen om den skulle nå en högre nivå.



Genom att se dessa icke-monetära incitament som en självklarhet bidrar man till att den anställde långsiktigt trivs på sin arbetsplats vilket i sin tur genererar goda resultat.

Vår respondent berättar vidare att företaget expanderade extremt under en tid vilket gav stora möjligheter. De som skötte sitt arbete och levererade resultat fick nya möjligheter inom företaget. Vi frågar om inte pengarna drev henne något. Hon menar att den extra bonus medarbetarna erhöll, 30 procent av sin årslön gjorde henne glad, men att det inte var det som drev henne i slutändan. Hon uttrycker det genom "Jag hade gjort samma sak ändå utan bonusen. Det som drev mig var istället möjligheten till roliga uppgifter, nya utmaningar och mycket frihet under ansvar. Genom att sticka ut hakan och säga hur vi skulle gå till väga tog jag på mig mycket ansvar som gjorde att jag ville prestera också."

Vidare drar respondenten följande slutsats;

1. Först måste man trivas och må bra på företaget där man är verksam.
2. För att kunna leverera goda resultat måste man förstå vad man gör, hur det påverkar resten av organisationen och på så sätt förstå helheten. Man arbetar då bättre.
3. Lönen är viktig, den måste vara tillräckligt bra för att man inte ska vara missnöjd.
4. Målsättningen är viktig för att leda den anställda i rätt riktning.

Respondenten menar att om någon faktor är starkare än de andra av ovan nämnda, kan personen i fråga acceptera detta under en kortare tid, men att över tid klarar man inte av tex. att ha en väldigt hög lön men samtidigt arbeta ofantligt mycket. Hon menar att en balans mellan de fyra faktorerna är nödvändig för att uppnå långsiktiga resultat och harmoni på sin arbetsplats.



5. Analys

Ansatsen för detta avsnitt är att försöka analysera den empiriska delen med hjälp av den teoretiska referensram som lyfts fram.

5.1 Prestationslön och bonus roll

De monetära incitament som har diskuterats i tidigare avsnitt bidrar till att flera nivåer uppnås i Maslows behovstrappa. Genom att erhålla ekonomisk ersättning tillgodoser man behoven i den lägsta nivån i Maslows modell, vilket innebär att man tillgodoser de primära fysiologiska behoven. Detta innebär exempelvis att ha tillgång till mat, tak över huvudet, säkerhet och anställningstrygghet. Belöningsformerna vi diskuterat bidrar till att uppfylla flera nivåer i Maslows behovstrappa. Prestationslön och bonus tillgodoser samma behov hos individen. Detta genom att för det första tillgodoser de tidigare nämnda grundläggande fysiologiska behoven som pengar fyller, men de spelar även roll för att uppfylla högre mål i behovstrappan. Det kan ske genom att pengar eller bonus har erhållits efter en särskilt uppmärksammas prestation. Respondent 2 bekräftar detta genom att bonus fungerar som en statussymbol där man kan mäta framgång och erhålla respekt från omgivningen. Vi ser alltså att monetära belöningar som prestationslön och bonus har betydelse för att uppfylla behoven i Maslows teori. Dessa två belöningar kan båda ha rollen att bidra till är att få den anställde att uppnå högre nivåer i behovstrappan, i form av bekräftelse, självförtroende och respekt.

Organisationer är dock inte bara i behov av att enskilda individer presterar goda resultat utan ofta är det minst lika viktigt att företaget i stort presterar bra. När man sätter upp gemensamma mål att sträva efter skapas en laganda och gemensam känsla. Man kan hjälpas åt att stötta varandra och hjälpa gruppen till att nå målen, vilket skapar många fördelar på både individnivå och för gruppen. Vi har tidigare diskuterat begreppet vinstdelning och det kan åstadkomma ovan nämnda effekter. Denna strävan ser vi hos flera av våra respondenter. För att skapa en långsiktigt hållbar relation mellan medarbetare och cheferna krävs det att man arbetar och strävar åt samma håll. Respondent sex belyser vikten av en kombination av individuella och gemensamma mål som en nyckel till att uppnå fullt engagemang och intresse från medarbetarna. Engagemang för att man tydligt kan se hur man på ett individplan kan göra skillnad samt att grupp målen ses som ett bra sätt att skapa arbetsvilja och sammanhållning.

Att sociala relationer är viktigt återfinns i Maslow behovstrappa. Vi tror att gemensamma bonusar får en roll där de kan bidra till att stärka förhållanden på arbetsplatsen och bidra till ökad respekt för varandra. Respondent 5 belyser också vinkeln av att tillsammans skapa långsiktigt hållbara mål, i deras fall genom att bygga upp incitamentssystemet kring idén att hela företaget måste gå bra och att medarbetarna skall värna om företagets framtid och långsiktighet. Genom gemensamma mål och att belöna grupper istället för individer bidrar man till att stärka relationen mellan principalen och agenten. Gemensamma bonusar får därför en roll där man tillgodoser företagets långsiktiga intresse istället för att uppmuntra till kortsiktiga beslut som gynnar individen.



5.2 Optionsprogrammets roll

Vi har även tagit upp optionsprogram som en typ av belöning. I konsultbranschen, intervjuerna med respondent 3 och 4, kan man tydligt se att individer vill klättra upp till att nå en delägarposition. Här verkar bonussystem som dessa fungera bra. Optionssystemen som återfinns hos flera respondenter är ett bra exempel på långsiktiga incitamentssystem som används. Aktieoptioner som organisationen respondent 2 arbetar inom är starkt knuten till hur det går för företaget och skall bidra till att medarbetarna ser till företagets bästa. Risken att medarbetarnas motivation skulle försämrans genom upplevelsen att man inte kan påverka aktiepriset är något som lyfts fram som ett problem i teorin, men detta har inte bekräftats i intervjuerna. Huvudsyftet med optionsprogram ses genomgående som ett sätt att långsiktigt motivera anställda till att arbeta för företagets bästa. Ett konkret exempel på detta är att påverka medarbetarnas beslutsfattande till att gynna företaget långsiktigt istället för att ta kortsiktiga beslut grundade på vad som passar den enskilda individens intressen bäst. Vi skulle vilja likna det system respondent 5 omfattas av vid ett optionsprogram. Genom att långsiktigt arbeta för en ersättning erhåller samtidigt den anställde på sikt gemenskap, sammanhållning och ett ansvar för det arbete man utför. Dessa faktorer verkar samtidigt för relationen mellan principalen och agenten och bidrar även till sociala aspekter som den anställde behöver för att uppnå självförverkligande.

Vid de tillfällen optionsprogram inte fungerar som beräknat, dvs att det inte ger den utdelning man förväntats leder detta till att vi tror oss se en förändring av optionsprogrammets roll. Vid utebliven förväntad ersättning kan osämja mellan den anställde och ledningen uppstå. Detta kan i förlängningen leda till att den anställde förändrar sitt beteende till att ta beslut som tillgodoser sina egna behov och intressen istället för företagets.

Under vår intervju med respondent 3 diskuteras anledningen till varför man vill bli delägare i en advokatfirma. Vi tolkar här att delägarskap har ungefär samma monetära innebörd som ett optionsprogram. Respondenten poängterar att delägarna arbetar för företagets bästa vilket är likvärt tidigare diskussioner. Vidare poängteras att drivkraften till att bli delägare inte fokuserar på monetära fördelar utan på andra aspekter. Genom att få möjlighet till att styra över sin egen tid, frihet under ansvar och arbeta mer övergripande tycker vi oss se att respondenten strävar efter att uppnå de högre nivåerna i Maslows behovstrappa. Vi får bilden av att detta är en mer motiverande drivkraft.

5.3 Ickemonetära belöningars roll

Samtidigt som monetära incitamenten spelar en betydande roll i de anställdas vardag och arbetssituation, har en annan syn på arbetsvillkoren vuxit fram under åren. Idag förs det diskussioner om att ”pengar inte är den ultimata faktorn till bästa möjliga resultat”. Efter att ha intervjuat våra respondenter har vi fått en god uppfattning om hur deras arbetsgivare använder sig av icke-monetära incitament samt vad våra respondenter tycker om dem. Arne Svensson beskriver att incitamentssystem ska fånga upp andra faktorer som påverkar den anställdes prestation för att skapa en annan dimension av relationen mellan företaget och den anställde bekräftas delvis av respondenterna.



En vanlig faktor som diskuteras är det genuina engagemanget för den uppgift medarbetaren ska utföra. Respondent 6 uttrycker att hon skulle valt samma karriärväg även idag, trots att hon inte skulle ha erhållit någon bonus. Det visar och bekräftar att lönen inte är allt utan att det finns andra underliggande faktorer som påverkar. Även respondent 2 uttrycker liknande åsikter genom att förklara att drivkraften till att bli bättre och att utvecklas är mycket viktigt på en arbetsplats., men poängterar att lönen är viktig till en viss gräns. När man väl har nått en gedigen lönenivå, påverkar inte en extra monetär bonus i samma skala som den hade kunnat göra för en anställd som lever under sämre ekonomiska förhållanden. Då har en monetär bonus möjlighet att bidra till en högre påverkan på arbetsmoralen.

Vi kan se att ovanstående respondenter har andra behov än monetär ersättning och värdesätter istället incitament som kan ta dem till en högre nivå som tillgodoser deras psykologiska behov i Maslows trappa. Strävan efter att uppnå självuppfyllelse är viktigare när de fysiologiska behoven redan är uppfyllda. Det är just vad Herzberg diskuterar i sin teori om hygienfaktorer, om att när individens fysiologiska behov mättas kommer strävan efter högre nivåer i Maslows behovstrappa att prioriteras för att försöka nå ett självförverkligande.

Idag har det skett ett skifte för synen på arbetet i den anställdes liv, från att vara något man bara utför är det istället en stor del av livet. Många anställda ägnar stor del av sin tid till att engagera sig i sitt arbete vilket gör att vi inte vill vantrivas. Alla respondenter, som har arbetat på olika chefspositioner eller inom projekt bekräftar detta. De menar att desto mer man engagerar sig i sitt arbete, desto viktigare är det att man trivs på sin arbetsplats. Många av dem upplever att det är en viktig faktor som får dem att vilja stanna. Respondent 4 menar att utbildningar, afterwork, företagsfester bidrar till en ökad gemenskap och en ökad trivsel på arbetsplatsen. Även Respondent 3 påpekar att skidresor till alperna är ett sätt bygga gemenskapen inom företaget. Vidare menar han även att gemensamma aktiviteter hjälper till att bygga en företagskultur i respektive företag som är en viktig del för att leda medarbetarna i rätt riktning. Däremot får vi bilden av att graden av dessa aktiviteter kan variera kraftigt. Bilden vi får genom våra intervjuer är att det är relativt avgörande vem som sitter som chef och hur viktigt han/hon anser det är att utföra dessa aktiviteter för att bygga gemenskap. Därmed förstår vi att antalet gemensamma händelser variera mellan företagen. Maslow menar att vi människor är i stort behov av att tillhöra en grupp och att uppleva att vi är behövda. Med hjälp av olika incitament i form av gruppaktiviteter såsom utbildningar, företagsfester eller skidresor tillgodoser företagen som respondenterna berättat om dem anställdas behov av sociala relationer och gemenskap.

Däremot påpekar respondent 2 att gemenskapen inte är allt. Han menar att det som driver honom är utmaningarna, utvecklingen samt ansvaret. Även respondent 5 och respondent 6 har liknande åsikter, där utveckling, eget ansvar och intressanta uppgifter drev dem till att arbeta hårdare och engagera sig mer i sitt arbete. Detta bekräftar Maslows teori om att vi strävar efter att nå självförverkligande, där man försöker uppnå något annat bortom monetära incitament, genom att utvecklas som person.



Ansvar som är en av Herzbergs motivationsfaktorer som kan leda till tillfredställelse. Bekräftelse som även det är en faktor i samma genre, kan vi även se som en typ av feedback. Feedback är till för att de anställda ska få respons på sitt utförda arbete för att kunna utvecklas i längden. Respondenterna 5 och 6 menar att detta är en viktig faktor för att man ska få möjligheten att utvecklas. Båda respondenterna påpekar att inom den egna organisationen finns ett tydligt fokus på att lära sig hantera både positiv och negativ kritik. Respondent 2 har en annan erfarenhet, där man inom managementkonsultbyråer har ett utvecklat system för att man kontinuerligt ska omfattas av denna process. Det är inte uttalat att konstruktiv kritik ska lämnas, utan att det sker istället indirekt under projektens gång. Samtidigt menar han att det inte är enbart upp till organisationen att leverera feedback. Han definierar alla människor som individer med olika mål i livet, och därav kommer även behovet och sökandet efter feedback att skilja sig åt. De som drivs av att utvecklas och vill framåt i sin karriär, tar tag i problemet och söker den feedback eller kritik man behöver för att utvecklas. Utveckling och bekräftelse är två faktorer de anställda behöver i sin väg mot självförverkligande.

Majoriteten av våra respondenter beaktar de icke-monetära faktorerna som något man kan erhålla vid god prestation, exempelvis möjligheten till utveckling, befordran eller gemenskap. Respondent 6 skiljer sig däremot i sin syn på dessa icke-monetära faktorer från de övriga. Istället för att betrakta dem som ett incitament till att arbeta hårdare, ser hon dem som en självklarhet för att de anställda ska ha möjlighet att arbeta bättre samt trivas på sin arbetsplats. Hon börjar därmed från andra hållet, och menar att vi behöver ha dessa faktorer för att vi ska vilja gå till vår arbetsplats, trivas med det vi gör och vilja fortsätta med det. Därav ska detta leda till att vi långsiktigt genererar de resultat vi förväntas göra av ledningen, inte att vi först ska behöva bevisa att vi är värda dessa "incitament". Herzbergs teorin som säger att hygienfaktorerna är något den anställde måste erhålla för att inte bli missnöjd men som inte ökar motivationen om man får mer när man redan har dem bekräftar respondent 6 åsikter om icke-monetära faktorer.



6. Slutsats

Detta avsnitt avser att besvara studiens syfte: att försöka beskriva vilken roll olika typer av incitament spelar utifrån Maslows teorier kring mänskliga behov. Utifrån hur olika belöningar tillgodoser individens behov har vi undersökt hur detta kan användas ur ett principal-agentperspektiv.

Vårt syfte med denna uppsats har varit att försöka beskriva vilken roll olika incitament spelar utifrån Maslows teori. Det är svårt att dra några direkta slutsatser utifrån denna studie men vi anser ändå att det går att urskilja vissa tendenser. Det resultat vi har kommit fram till är att olika belöningar bidrar med olika roller för att tillgodose olika behov medarbetare kan ha. Genom att implementera olika belöningar har man möjligheten att motivera de anställda. Som vi diskuterat i teorikapitlet kan medarbetare behöva olika belöningar för att behålla sin motivation. Av de få belöningsformer vi har tittat på har vi sett följande;

De monetära belöningarnas roll vi har diskuterat bidrar primärt till att tillgodose de lägre fysiologiska behoven i Maslows behovstrappa vilket innebär att våra behov av trygghet, tak över huvudet och mat tillfredsställs. Genom att erhålla en monetär belöning tror vi oss se att dess roll utökas till att även tillgodose högre behov hos den anställde. Belöningen kan exempelvis vara i form av en bonus som har erhållits efter ett väl utfört arbete. Belöningen i sig blir en form av ett kvitto på att man som anställd åstadkommit något och därigenom få bekräftelser och respekt från omgivningen som är en del av vägen mot självuppfyllelse.

Vi har även sett tecken på att gruppbonusar kan bidra till en förbättrad gemenskap och social bekantskap på arbetsplatsen. Den roll som gemensamma bonusar och optioner har tenderat att få är att de verkar för att harmonisera relationen mellan principal och agent. Det har hos våra respondenter varit tydligt att medarbetarna ser till företagets bästa för att generera långsiktig ekonomisk stabilitet istället för att prioritera individens intressen. Att de belöningar vi har undersökt skulle bidra till att den anställde prioriterar sina egna intressen före företagets har vi inte kunnat se.

Vi har fått en bild av att de ickemonetära belöningarna, exempelvis möjligheten till utveckling, karriärmöjligheter och frihet under ansvar är viktiga faktorer som har en avgörande roll för att de anställda att trivas i längden på sin arbetsplats. Dessa ickemonetära belöningar kan därför få en roll där de bidrar till att uppfylla behov som bekräftelse, självförtroende, respekt och slutligen självuppfyllelse vilket hör till de högre nivåerna i Maslows behovstrappa.

Efter intervju och diskussion med våra respondenter kan vi urskilja att man kan använda de olika belöningarna till att få de anställda att uppnå nya nivåer i Maslows behovstrappa om de för den enskilda individen kombineras på ett bra sätt. Vi får bilden av att monetära incitament inte kan ta oss hela vägen upp för Maslows behovstrappa för att uppnå självförverkligande, utan att det behövs ickemonetära belöningar för att tillgodose dessa behov.



7. Källor

Litteratur

- Andersen, Ib Den uppenbara verkligheten: om kunskapsproduktion i samhällsvetenskaperna, 2012
- Arvidsson, Per, Styrning med belöningsystem, 2005
- Merchant, Van der Steede, Management Control System, second edition, 2007
- Merriam, Sharan B. Fallstudien som forskningsmetod, 1994
- Morgon G. Organisationsmetaforer, 1999, s.33
- Nilsson, F Olve N, Controllerhandboken Upplaga 10, 2013
- Svensson. Arne, Belöningsystem, 2001

Artiklar

- Allen, R. S. och Kilmann, R. H., 2001. The role of the reward system for a total quality management based strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 14(2)
- Baker, Jensen, Murphy, Compensation and incentives: Practice vs. Theory, 1988
- Benson & Dundis, Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology
- Bonner, S Sprinkle, G *The effects of monetary incentives on effort and task performance*, 2002
- Bonner, S G.B. Sprinkle / *Accounting, Organizations and Society* 27 (2002)
- Brossy R, Case Studies:: Executive Compensation: Finding a Balance in the Quest for Value, 1998
- Flora F. T. Chiang and Thomas A. Birtch, The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison
- Kwasi Dartey-Baah, Vol 3, No.9, 2011, Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective
- Lazear, Edward P., "Performance Pay and Productivity," *American Economic Review*, XC (December 2000), 1346-1361
- Merchant, A Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems
- Dan Pink, RSA Lecture, Drive: The surprising truth about what motivates us



Webbplatser

Atlassian.com

ShipIt Days, (<https://www.atlassian.com/company/about/shipit>)

Values (<https://www.atlassian.com/company/about/values>)

Handelsbanken årsredovisning 2012

[http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_12_bokslut/\\$file/hb_12_sv_bokslut.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_12_bokslut/$file/hb_12_sv_bokslut.pdf)

Svenska Dagbladet, 2013-12-08, (http://www.svd.se/naringsliv/vagen-till-en-toppkarriar_1047599.svd)



8. Bilagor

8.1 Intervjufrågor

Frågor som har använts som utgångspunkt vid intervjutillfällena

Del 1

Vad arbetar du med samt hur länge har du haft denna position?
Vad har du tidigare arbetat med? (Kortfattat)

Del 2

Det vi menar med belöningssystem är något som personen i fråga erhåller före eller efter en prestation. Belöningen skall kunna användas för att kunna motivera de anställda till att nå ett specifikt mål. Vi ser att belöningssystem kan utformas på två olika sätt, antingen monetärt eller ickemonetärt. Monetärt definieras som lön, bonus/utdelning eller optioner samt ickemonetära incitament kan innebära semester, försäkringar, bekräftelse från chefer, gratis lunch, gym mm. Det behöver nödvändigtvis inte vara så att enbart en typ av belöning används utan de kan samverka. Vi vill fokusera på de belöningssystem som du själv tar del av för att avgränsa diskussionen.

Har företaget något belöningssystem och hur är det utformat för din position? (Om nej, finns det något annat som ska motivera er anställda att prestera och engagera er?)

Hur länge har detta belöningssystem använts, samt känner du till om det funnits tidigare lösningar?

Hur många individer berörs av detta? (Ledningsgrupp, avdelning, team, kontor)

Är du nöjd med utformningen av nuvarande system?

Om JA; Beskriv varför det passar dig, skulle du vilja komplettera med något för att uppnå en bättre effekt?

Om NEJ; Varför och hur skulle ett system kunna utformas för att passa dina behov bättre?

I vilken grad motiveras du av pengar? Får det dig att arbeta hårdare, engagera dig mer i dina uppgifter eller finns det någon annan faktor som motiverar dig mer?

Upplever du att arbetsgivaren ger dig konstruktiv kritik? Vad känner du då?

Vad är viktigt för dig att arbetsgivaren bidrar med?