



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Är belöningar ett effektivt styrmedel? En kvalitativ studie om belöningsystem och dess effekt på motivation

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2016
Handledare: Christer Dagman
Författare: Carl-Anton Bryngelsson 910126
Viktor Jonsson 920812

Förord

Författarna vill tacka de respondenter som erbjudit sin tid till intervjuer för insamling av empiriskt material. Utan ert engagemang skulle denna studie inte vara möjlig!

Ett tack ges även till handledaren Christer Dagman för hjälp och engagemang i processen!

Göteborg, 27/5-2016

Carl-Anton Bryngelsson

Viktor Jonsson

Sammanfattning

Titel: Är belöningar ett effektivt styrmedel? En kvalitativ studie om belöningsystem och dess effekt på motivation

Kurs: FEG313 V16 Redovisning, Kandidatuppsats

Författare: Carl-Anton Bryngelsson och Viktor Jonsson

Handledare: Christer Dagman

Inledning: Belöningar i form av monetära och icke-monetära används som ett styrningsverktyg till att motivera medarbetarens och dess egenintresse samt att få medarbetarna att handla utefter företagets mål. För att åstadkomma ett samspel mellan medarbetarens egenintresse och organisationens mål krävs en förståelse för hur belöningar bidrar till motivation. Eftersom vad i grunden motiverar medarbetaren skiljs åt blir det således av intresse att studera hur olika typer av belöningar leder till motivation.

Syfte: Syftet är att undersöka hur ett belöningsystems olika belöningsformer verkar för att motivera medarbetarna med hänsyn till tidigare motivationsforskning. Även belöningsystemets struktur kommer att undersökas vilket ter sig antingen individ- eller lagbaserat.

Metod: Studien är baserad på en kvalitativ studie med en induktiv ansats. Empiriska insamlingen av data utgörs av fem intervjuobjekt från olika företag. Insamlad data analyseras sedan utifrån studiens teoretiska referensram.

Slutsats: Monetära lagbaserade belöningar är det mest effektiva styrmedlet, ur ett långsiktigt företagsperspektiv, för att motivera medarbetare. Vidare når företagen i denna studie sina mål och intressekonflikten minimeras, förutsatt att lagen är av rimlig storlek. Författarna kan dock inte dra en generell slutsats baserat på studiens resultat då urvalet är för litet.

Nyckelord: belöningsystem, monetära belöningar, icke-monetära belöningar, individbaserade belöningar, lagbaserade belöningar, motivation

Abstract

Title: Are rewards an effective tool of control? A qualitative study regarding reward systems and their effects on motivation

Course: FEG313 V16 Accounting, Bachelor thesis

Authors: Carl-Anton Bryngelsson and Viktor Jonsson

Supervisor: Christer Dagman

Introduction: Rewards in the form of monetary and non-monetary are used as a management tool to motivate the employee's self-interest to act along the company's goals. In order to achieve the interaction between the employee's self-interest and organizational goals requires, an understanding of how rewards contribute to motivation is required. Because what basically motivates employees is separated, it thus becomes of interest to study how different types of rewards leads to motivation.

Purpose: The purpose is to examine how the reward system with different reward forms motivates employees with respect to previous motivation research. In the addition, the structure will be investigated with individual or team-based.

Methodology: This study is based on a qualitative method, using an inductive approach. Empirical data collection consists of five interviews from different companies. The collected data is then analyzed based on the theoretical framework of this study.

Conclusion: Monetary team-based rewards are the most efficient means of control, regarding a long-term business perspective, to motivate employees. Furthermore, the companies in this study reach its goals and the conflict of interest is minimized, provided that the teams are of reasonable size. The authors could not draw a general conclusion based on the study's results since the sample is too small.

Key words: reward systems, monetary rewards, non-monetary rewards, individual-based rewards, team-based rewards

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	1
1.3 Syfte och frågeställning.....	3
1.4 Avgränsningar.....	3
1.5 Disposition	4
2. Metod	5
2.1 Studiens forskningsansats.....	5
2.2 Empirisk studie	5
2.2.1 Urval.....	5
2.2.2 Presentation av respondenter	5
2.3 Metod för datainsamling	6
2.4.1 Kvalitativa intervjuer.....	6
2.4.2 Intervjuguide	7
2.4.3 Litteraturstudie.....	7
2.5 Validitet	8
2.6 Metodkritik.....	8
3. Teoretisk referensram	9
3.1 Belöningsystem	9
3.2 Motivationsteori	10
3.2.1 Maslows behovshierarki	10
3.3 Belöningsformer.....	13
3.3.1 Monetära belöningar.....	14
3.3.2 Icke-monetära belöningar.....	15
3.4 Individ- och lagbaserade belöningar	16
3.4.1 Individbaserade belöningar	16
3.4.2 Lagbaserade belöningar	16
4. Empiri	18
4.1 Respondent 1	18
4.2 Respondent 2	19
4.3 Respondent 3	20
4.4 Respondent 4	22
4.5 Respondent 5	24
4.6 Summering av empirin.....	25
5. Analys	26

5.1 Monetära belöningars drivkraft till att skapa motivation	26
5.2 Icke-monetära belöningars drivkraft till att skapa motivation	27
5.3 Individ- och lagbaserade belöningar	29
5.3.1 Individbaserade belöningar	29
5.3.2 Lagbaserade belöningar	29
6. Slutsatser och förslag till vidare forskning	32
6.1 Slutsatser	32
6.2 Förslag till vidare forskning.....	33
7. Källförteckning	34
8. Bilagor	37

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Framgångsrika organisationer har oftast tydliga policys när det gäller att rekrytera och behålla medarbetare med rätt profil (Bolman & Deal, 2015). Företag är medvetna om kostnaderna med en hög personalomsättning och att utbilda nya medarbetare. Att behålla medarbetare och att kunna bevara engagemanget har därmed blivit en nyckelfråga för många organisationer (Ibid, 2015). Ett belöningsystem har en stor potential att bevara medarbetarens engagemang (Nilsson & Olve, 2013). Genom att sätta upp välformulerade mål och låta medarbetare bli belönad i enlighet med sin prestation kan ett ökat engagemang skapas (Merchant & Van der Stede, 2012). Dock tyder dagens utveckling på att belöningsystemets användning och arbetssätt är i förändring. Utifrån influeras Sveriges öppna ekonomi av internationella intryck där närvaron av belöningsystem och formella styrmedel har ökat i takt med den ökade användningen av belöningsystem växer också tillgängliga varianter (Nilsson & Olve, 2013). Tidigare forskning menar att belöningsystemen har kommit för att stanna och utgör en stor strategisk betydelse för organisationer (Smitt, 2002).

Det klassiska belöningsystemet bygger på tankegången att en individuell monetär belöning ges från en formellt bedömd prestation (Nilsson & Olve, 2013). En del organisationer har idag formella belöningsystem tydligt nedskrivna för vilka belöningar medarbetaren kan förväntas erhålla vid utförd prestation. Utvecklingen har dock lätt till att antalet icke-monetära belöningar har ökat som ett komplement till monetära belöningar där medarbetaren ges en återkoppling på utförd prestation genom exempelvis en befordran (Ibid, 2013).

1.2 Problemdiskussion

För att företag skall kunna prestera och överleva på en längre sikt har företagen blivit alltmer beroende av sina medarbetare, deras kompetens, ansvar, värderingar och motivation. Ett belöningsystem kan medverka till att medarbetarna arbetar på ett sätt som ligger i linje med organisationens mål (Arvidsson, 2005). Huruvida en ledning kan förstå hur belöningar påverkar motivation så kan olika former av belöningar användas till att styra medarbetarens egenintresse mot organisationens intresse. Företeelsen kopplas främst till agentteorin vilket förklarar intressekonflikter som uppstår mellan en ägares och medarbetarens målbilder (Merchant & Van

der Stede, 2012). För att organisationer skall kunna skapa ett långsiktigt värdeskapande krävs att målbilden överensstämmer. Beroende på medarbetarens nuvarande livssituation kommer uppskattningen och motivationen av olika belöningar skiljas åt mellan olika individer (Nilsson & Olve, 2013).

Eftersom tillgången av flera belöningsformer finns är det väsentligt att organisationen förstår hur belöningen påverkar medarbetarens motivation till att arbeta mot organisationens mål (Ax m.fl, 2015). Tidigare utförd forskning av Tomas Chamorro Premuzic¹ (2013) menar på att även om man skulle kunna tro att en belöning skulle generera ett bättre resultat är kopplingen mellan belöning, motivation och prestanda bristfällig. I själva verket antyds att om organisationen tillåter medarbetaren att själv bestämmer storleken på belöningen exempelvis att låta medarbetaren bestämma storleken på lönen skulle prestationen sannolikt inte öka. Utan forskningen belyste att motivationseffekten av enbart monetära belöningar inte är tillräcklig (Ibid, 2013). Den vanligaste formen är de monetära belöningarna men det är viktigt att poängtera att dessa motiverar till viss del men att de inte kan motivera till fullo vilket öppnar upp för de icke-monetära belöningarna (Aguinis m.fl, 2013).

Företeelsen som antyds och bekräftas av Aguinis m.fl, (2013) tyder på att andra beroende faktorer spelar in i motivationseffekten och i slutändan organisationens långsiktiga värdeskapande. Enligt tidigare motivationsforskning av Abraham Maslow motiveras medarbetaren av olika saker (Nilsson & Olve, 2013). Kärnan i resonemanget är att medarbetaren drivs av tillfredsställande behov där behov rangordnas från fysiologiska grundläggande bristbehov som lön och en trygg arbetsmiljö till högsta nivån, behov av självförverkligande (Bolman & Deal, 2015). Självförverkligande uppnås genom att säkerställa medarbetarens utvecklingsbehov. Lägre behovsnivåer är prioriterade och när behoven är uppfyllda flyttas medarbetarens fokus över till högre behovsnivåer (Ibid, 2015). Nilsson & Olve, (2013) belyser dock att monetära belöningar kan hämma en medarbetarens strävan efter att fortsätta tillfredsställa högre behov (Nilsson & Olve, 2013).

Mot denna bakgrund är det av intresse att studera motivationseffekten av olika belöningsformer för att organisationer skall förmå att styra medarbetarens egenintresse mot organisationens mål för att således uppnå en harmonisering mellan dessa.

¹Does Money Really Affect Motivation? A Review of the Research
<https://hbr.org/2013/04/doesmoneyreallyaffectmotiv>

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet är att undersöka hur ett belöningsystems olika belöningsformer verkar för att motivera medarbetarna med hänsyn till tidigare motivationsforskning. Även belöningsystemets struktur kommer att undersökas vilket ter sig antingen individ- eller lagbaserat.

Frågeställningarna för studien är enligt följande:

- Hur bidrar monetära respektive icke-monetära belöningar till att höja motivationsnivån hos medarbetarna och varför tillämpar man respektive belöning?
- Vilken påverkan har individ- och lagbaserad belöning?

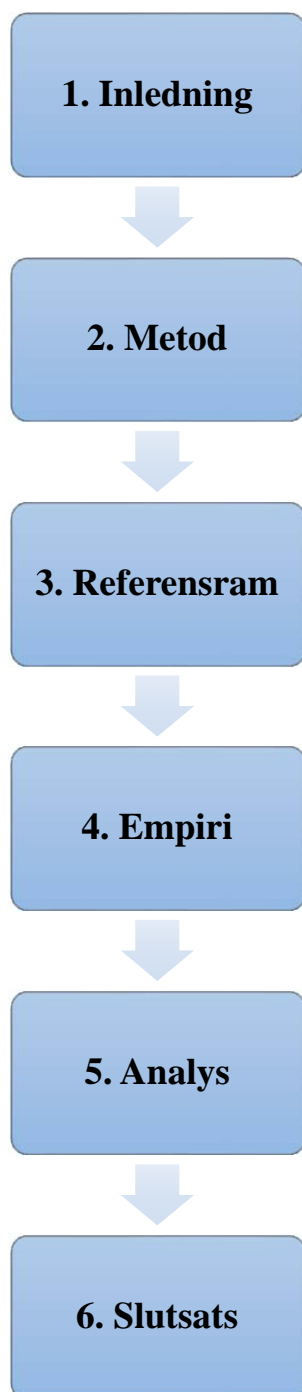
1.4 Avgränsningar

Studien avser att belysa tillämpningen av belöningsystem i organisationer utifrån respektive respondents svar. Avgränsningen innebär att kvantitativ data från företagen inte kommer att inkluderas. Vidare har den begränsade tidsramen även begränsats urvalet till respondenter belägna i Göteborg. Studien genomfördes utan telefonintervjuer vilket kunde möjliggöra ett mer geografiskt spritt urval. Författarna anser dock att geografiska läget på företagen och respondenterna är irrelevant, inom Sveriges gränser, vid undersökning av belöningsystem.

Parallellt med färdigställandet av empiriinsamlingen avgränsades studien till att inte bemöta långsiktiga belöningsformer då urvalet av respondenter inte tillämpade eller utnyttjade formen. Utöver förkastade studien användandet av andra motivationsteorier än Abraham Maslows Behovshierarkin då teorin på de mest rimligaste sätt avspeglar motivationseffekt hos medarbetarna av olika belöningsformer vilket är i enlighet med studies syfte.

1.5 Disposition

Studien är uppbyggd av sex kapitel där dispositionen ser ut enligt följande:



Det inledande kapitlet avser att ge läsaren en bakgrund till studiens problemområde, förklara vad studien syftar till och koppla ihop med huvudfrågeställningen samt beskriva studiens avgränsning.

I det andra kapitlet presenteras vilken metodansats studien tillämpat vid genomförandet. Här förklaras hur författarna har gått tillväga för att samla in teori, empiri och hur datainsamlingen skall tillämpas mot tidigare forskning.

I det tredje kapitlet presenteras studiens teoretiska referensram där aktuella teorier kopplade till problemområdet presenteras. Kapitlet beskriver generella aspekter av belöningsystem, motivationsteori och hur olika belöningsformer kan motivera medarbetaren.

Kapitel fyra presenterar de svar som erhållits av respektive respondent. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av empirin.

I kapitel fem analyserades insamlad empiri mot tidigare forskning och avser i sin helhet att bemöta studiens frågeställning.

Det avslutande kapitlet sammanfattar studien med författarnas slutsats samt förslag till vidare forskning.

2. Metod

2.1 Studiens forskningsansats

För att uppnå studiens syfte behövs en helhetsbild av de ingående delarna som relaterar till belöningsystem som helhet vilket vidare skapar möjligheterna att bedöma dess motivations effekt. Enligt Starrin & Svensson (1994) avser en kvalitativ metod att upptäcka företeelser och egenskaper som relaterar till varandra och hur relationen endast kan förstås genom ett helhetsperspektiv. Helheten är vidare summan av de ingående delarna. Bryman & Bell (2013) menar att en kvalitativ metod möjliggör att studien kan gå in djupare på valt ämne än vid en kvantitativ metod vilket motiverar valet av studiens metodval.

2.2 Empirisk studie

2.2.1 Urval

Vid urvalsprocessen av intervjupersoner gjordes en bedömning av respondentens arbetsposition och kompetens. Vidare har studien enbart kontaktat och valt ut personer som har direkt insyn i företagets belöningsystem. Med en person som har insyn bidrar detta till att bättre svar ges beträffande hur belöningsystemet fungerar samt vilka styreffekter det uppnår. Svaren ligger till grund för det empiriska materialet men dock kan studien inte dra några generella slutsatser då endast en person från respektive företag har intervjuats vilket innebär att urvalet är för litet.

2.2.2 Presentation av respondenter

Respondent	Yrkestitel	Intervjutillfälle
1	Sales Regional Coordinator	25/4-2016
2	Key Account Manager Norden	29/4-2016
3	VD	29/4-2016
4	Kundchef	29/4-2016
5	Ekonomichef/CFO	4/5-2016

Tabell 1. Presentation av respondenter.

I enlighet med *tabell 1* ovan kommer studiens respondenter att härnäst benämnas 1,2,3,4 samt 5. Valet grundar sig på det faktum att författarna har valt att ge respondenterna anonymitet på begäran av deras vilja. Författarna blev medvetna om att belöningsystem är en känslig fråga hos

företag då det utgör en del av deras löneprogram vilket klassas som en företagshemlighet. Nedan kommer kortfattad beskrivning av respektive respondent:

- Respondent 1: arbetar som Sales Regional Coordinator och ansvarar för försäljningen mot flertal återförsäljare i ett företag som verkar inom kosttillskott. Har tidigare haft en VD-assistent position i företaget.
- Respondent 2: arbetar på ett företag som verkar inom detaljhandeln på en internationell marknad. Har en position som Key Account Manager och ansvarar för försäljningen och projekt mot nordiska länderna inklusive Baltikum. Har tidigare jobbat som säljare i olika företag.
- Respondent 3: har en position som VD och ansvarar för totala försäljningen på en internationell basis i ett företag i resebranschen. Har tidigare varit försäljningschef i 3 år i samma bolag.
- Respondent 4: arbetar på ett stort livsmedelsbolag och har en position som kundchef, och har haft denna position de senaste 12 åren. Har tidigare haft olika positioner i samma bolag
- Respondent 5: har befattningen som ekonomichef/CFO på ett företag som verkar inom tjänstesektorn mot konsumenthandel. Tidigare erfarenheter som redovisningschef, management konsult, egenföretagare samt revisor.

2.3 Metod för datainsamling

2.4.1 Kvalitativa intervjuer

I enlighet med Patel & Davidsson (2011) anses intervjuer vara en lämplig metod för att genomföra en kvalitativ studie vilket även Merriam (1994) bekräftar. Eftersom belöningsystem kan ses som en företagshemlighet har studiens respondenter hållits anonyma för att kunna ställa upp på en intervju. Författarna är ense om att via anonymitet har studien lyckats möjliggöra intervjuer då risken fanns att utan detta skulle inga respondenter ställt upp.

Intervjuerna genomfördes med individer på deras kontor och på grund av hög arbetsbelastning kunde de endast erbjuda maximalt en timme till sitt förfogande. Intervjuerna ägde rum i april och maj 2016 i Göteborg. Enligt Bryman & Bell (2013) råder det stor variation beträffande längden på en intervju vilket påverkar hur mycket information man kan samla. Efter dem genomförda intervjuerna kunde författarna fastslå att en timme var tillräckligt för att samla in relevant information.

För att få ett helhetsperspektiv genomfördes intervjuerna med individer som har direkt koppling till företagets belöningsystem samt vilka styreffekter det förväntas bringa. Genom detta tillvägagångssätt försöker författarna att både få med utformning av belöningsystem och den direkta motivationspåverkan av belöningar. Frågorna fastställdes innan intervjuerna genomfördes och baserades utifrån studiens frågeställning, syfte och teoretiska referensram. Patel & Davidsson (2011) menar att kvalitativa intervjuer håller en låg grad av standardisering för att ge intervjupersonerna utrymme att svara med egna tankar och ord. Respondenterna fick ta del av intervjufrågorna före intervjutillfället för att kunna förbereda relevanta och korrekta svar för att på så vis minimera risken för felaktiga och ogenomtänkta svar. Under intervjuerna ställdes även följdfrågor på respondentens svar samt att frågorna inte nödvändigtvis ställdes i samma ordning som intervjuguiden, vilket innebär att intervjuerna var av semi-strukturell karaktär. Till skillnad mot kvantitativa studier, är det önskvärt att låta intervjuer i kvalitativa studier att röra sig i olika riktningar. På så vis ges kunskap i vad respondenten anser är relevant i det utvalda forskningsämnet (Bryman & Bell, 2013).

Avslutningsvis har intervjuerna ljudinspelats från fyra av de fem respondenterna för att säkerhetsställa att informationen från intervjutillfället blir korrekt återgivet. Intervjutillfället med den respondent som avböjde ljudinspelning dokumenterades för hand på plats utav en av författarna.

2.4.2 Intervjuguide

För att möjliggöra intervjuerna sammanställdes en intervjuguide innan de faktiska intervjuerna genomfördes. Bryman & Bell (2013) menar att intervjuer oftast är en krävande och stressig uppgift vilket exempelvis filterfrågor i en sådan situation kan leda till att intervjuaren glömmet av eller till och med ställer fel frågor vilket inte är önskvärt för studiens validitet. Intervjufrågorna skall inte vara så precisa att de hindrar alternativa idéer vilket inte är förenligt med en kvalitativ forskningsprocess. För intervjuguiden, se bilagorna i kapitel 8.

2.4.3 Litteraturstudie

En grundläggande litteraturstudie av litteratur och vetenskapliga artiklar har genomförts vilket innefattar ämnesområdena kring belöningsystem, motivationsteorier och olika belöningsformer. Litteraturstudien har parallellt med färdigställandet av studien kompletterats allteftersom nya upptäckter inom området påvisats vid empiriinsamlingen. Vetenskapliga artiklar hämtades från

Göteborgs Universitets bibliotek samt Google Scholar. Böcker som har använts för studien har lånats från ekonomiska biblioteket på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

2.5 Validitet

Inom forskning används begreppen validitet och reliabilitet för att styrka studiens trovärdighet och för att se om samma resultat kan uppnås vid upprepade studier. Studien är av kvalitativ karaktär och hänsyn kommer inte tas till studiens reliabilitet eftersom forskning av individers beteende är föränderligt vilket gör det svårt att erhålla samma resultat vid en upprepning av studien (Merriam, 1994).

För att säkerställa en hög validitet dokumenterades intervjuerna för att säkerställa att rätt information skildrades från respondenterna. Den information som inte var tillräcklig kompletterades via email i efterhand. En jämförelse mellan teori och empiri genomfördes under hela processen för att säkerställa att tidigare forskning var relevant och användbar för studien.

2.6 Metodkritik

Riskerna med studien ligger i den kvalitativa metoden där insamlad data som författarna erhåller från intervjuobjekten inte stämmer överens med verkligheten då respondenten kan ge subjektiva svar. Problematiken är inget unikt fenomen utan om en studie inte kan säkerställa pålitlig data från alla berörda kommer risken alltid att finnas.

Utöver förlorar studien trovärdighet när företagsnamn inte anges i studien men författarna gjorde en bedömning att om respondenterna förblir anonyma erhålls mer djupgående information. Att de ges anonymitet är även en grundförutsättning till att de ställde upp på intervjuerna. Bedömningen grundas likväl i det tidigare beskrivna problematiken med reliabilitet, att genomföra studien upprepade gånger vilket onekligen skulle bli problematiskt oavsett. Valet kommer möjligen förstärka studiens validitet med mer trovärdig information och inte påverka författarnas förväntningar i att uppnå studiens syfte.

3. Teoretisk referensram

3.1 Belöningsystem

Belöningsystem utgör en roll av att förstärka den önskade effekten av företagets styrning och samtidigt motivera medarbetarna att överträffa organisationens uppsatta prestationsmål (Merchant & Van der Stede, 2012). Argumentet bekräftas av Nilsson & Olve (2013) som menar att belöningsystemet även bidrar till ett ökat värdeskapande för organisationen. Belöningar inom ett belöningsystem utgörs främst av ting medarbetaren värdesätter och vidare blir motiverad av (Merchant & Van der Stede, 2012). I det motsatta finns straff som påvisas främst genom en avsaknad av en positiv belöning, såsom att inte få en bonus utbetald eller att inte bli befördrad (Ibid, 2012). Att forma ett korrekt belöningsystem är komplext och kräver kompetens inom både ekonomi, kommunikation och juridik där hänsyn behöver tas till varje organisations unika situation samt kunna anpassas till förändringar i omvärlden (Smitt, 2002). Företeelsen konstateras även av Stedwick (2000) som menar på att inget optimalt belöningsystem finns utan systemen måste anpassas till organisationens specifika behov samt länkas ihop med strategier och mål.

Enligt Merchant & Van der Stede (2012) finns tre syften med belöningar där utgångspunkten är att alla belöningsformer relaterar till organisationens intresse att styra medarbetarens egenintresse mot organisationens mål. Belöningsystem syfte kan brytas ner i tre delar vilket redogörs nedanför:

1. Belöningsystemet informerar genom att belöningen fångar medarbetarens uppmärksamhet och påminner eller informerar medarbetaren om den relativa vikten av att uppnå målet gentemot andra mål. Till exempel kan kundnöjdheten viktas mer än kostnaden. Belöningen hjälper således medarbetaren att bestämma hur dennes ansträngningar skall disponeras för att uppnå målet (Ibid, 2012).
2. Belöningar syftar även till att skapa en extra drivkraft och motivation hos medarbetaren att prestera bättre för att nå organisationens mål. Medarbetare är olika och vissa behöver en belöning för att motiveras sig själva till att prestera och utföra arbetsuppgiften bättre (Merchant & Van der Stede, 2012). Dock är förhållandet komplext där belöningsystem kan uppmana medarbetaren till ett kortsiktigt beteende (Nilsson & Olve, 2013).
3. Att behålla medarbetare och bevara deras engagemang är en nyckelfråga för många organisationer (Nilsson & Olve, 2013). Belöningar kan användas för att attrahera nya medarbetare samt att behålla nuvarande medarbetare som tillför värdefull kunskap till

organisationen för (Merchant & Van der Stede, 2012). En belöning som bygger på att mäta individuella prestationer och bli belönad därefter kommer att attrahera medarbetare som värdesätter arbete under dessa premisser. En belöning kan redan vid rekrytering vara utlovad för att öka chanserna till att rätt medarbetare med rätt inställning rekryteras (Ibid, 2012).

Det är även av vikt att uppmärksamma att ett belöningsystem inte är fulländat då organisationen kan göra allt rätt och ändå misslyckas med belöningsystemet (Graves, 2015). Kerr (1995) hävdar att belöningsystem inom många företag är omedvetet utformade så att de uppmuntrar till ett oönskat beteenden hos medarbetare medan det önskade beteendet inte belönas överhuvudtaget. Även Steel & MacDonnel (2012) har studerat hur olika sätt ett belöningsystem skadar organisationens prestation. De påpekar att om en belöning ges för en arbetsuppgift medarbetare redan tycker om att genomföra kommer medarbetarens motivation för att genomföra arbetsuppgiften tillslut att minskas. Således finns det en skillnad mellan att göra något eftersom det är i sig själv givande och att göra något för att någon belönar oss för att göra det (Ibid, 2012).

3.2 Motivationsteori

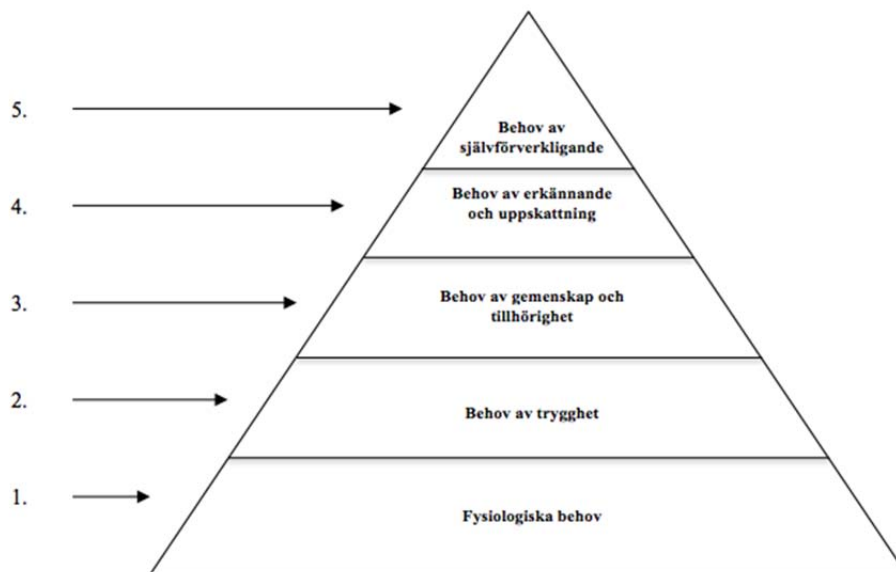
Enligt Nilsson & Olve (2013) finns inga indikationer på att medarbetaren initialt förväntas anstränga sig till sitt yttersta för att bidra till organisationens mål. Därför behöver medarbetaren motiveras med belöningar för att utföra arbetsuppgiften bättre. Detta illustreras av Bolman & Deal (2015) med ett citat "*Om man leder sina medarbetare endast med hjälp av morötter och piskor, kommer man bara åt en del av energi och de begränsningar det de har att erbjuda*" vilket påvisar att val av belöningsform är kritiskt för att uppnå medarbetarens fulla potential.

3.2.1 Maslows behovshierarki

Medarbetare motiveras av olika belöningar och det blir i organisationens intresse att ta hänsyn till sambandet, sambandet brukar ofta illustreras med Abraham Maslow behovshierarki (Nilsson & Olve, 2013). Maslows motivationsforskning är inflytelserikt inom managementområdet där stora företag har byggt en framgångsrik managementfilosofi på teorin (Bolman & Deal, 2015).

Tesen i Maslow behovshierarki är att medarbetarna drivs av tillfredsställda sina egna behov, där vissa är mer grundläggande än andra (Bolman & Deal, 2015). De mest grundläggande behoven prioriteras först och när de är uppfyllda flyttas medarbetarens fokus över till högre behovsnivåer. I behovshierarkin utgör de fysiologiska behoven dem mest grundläggande behoven och följs av

trygghetsbehov, behov av gemenskap, behov av uppskattning och till sist behov av självförverkligande (Nilsson & Olve, 2013). I *figur 1* nedanför illustreras behovshierarkins struktur.



Figur 1. Maslows behovshierarki.

Första steget är fysiologiska behov där behoven av föda, vatten, syre, fysisk hälsa och välbefinnande måste vara tillfredsställt (Bolman & Deal, 2015). Utifrån ett företagsperspektiv faller exempelvis lön och en trygg arbetsmiljö inom ramen för fysiologiska behov (Morgan, 1997). Nilsson & Olve (2013) beskriver de fyra lägre nivåerna som bristbehov som kan fyllas via yttre motivation. För att fylla den yttre motivationen så spelar belöningar en stor roll då de bidrar till att just fylla de bristbehoven.

Andra steget behov av trygghetsbehov uppfylls när medarbetaren blir förskonad från faror, angrepp och hot (Bolman & Deal, 2015). På en arbetsplats handlar det om att medarbetaren känner trygghet genom pension, sjukvård, arbetslöshetsförsäkring, anställningstrygghet och karriärmöjligheter i organisationen (Morgan, 1997). Enligt Bolman & Deal (2015) är fysiologiska behov och behov av trygghet högst prioritet och måste alltid tillfredsställas först.

Tredje steget är behov av gemenskap och tillhörighet på arbetsplatsen som uppfylls via positiva och kärleksfulla relationer med andra medarbetare (Bolman & Deal, 2015). Enligt Morgan, (1997) är en viktig del strukturen av arbetet och dess förmåga att möjliggöra ett umgänge med arbetskamrater, avdelningsträffar, utöva idrotter tillsammans och utflykter väsentligt.

Fjärde steget är behov av erkännande och uppskattning på arbetsplatsen som uppfylls när medarbetaren känner sig uppskattad och en värdefull tillgång på arbetsplatsen (Bolman & Deal, 2015). Arbetet ger utrymme för ansvar, egenkontroll och självständighet genom feedback och erkännande för goda prestationer vilket vidare stärker medarbetarens personlighet (Morgan, 1997).

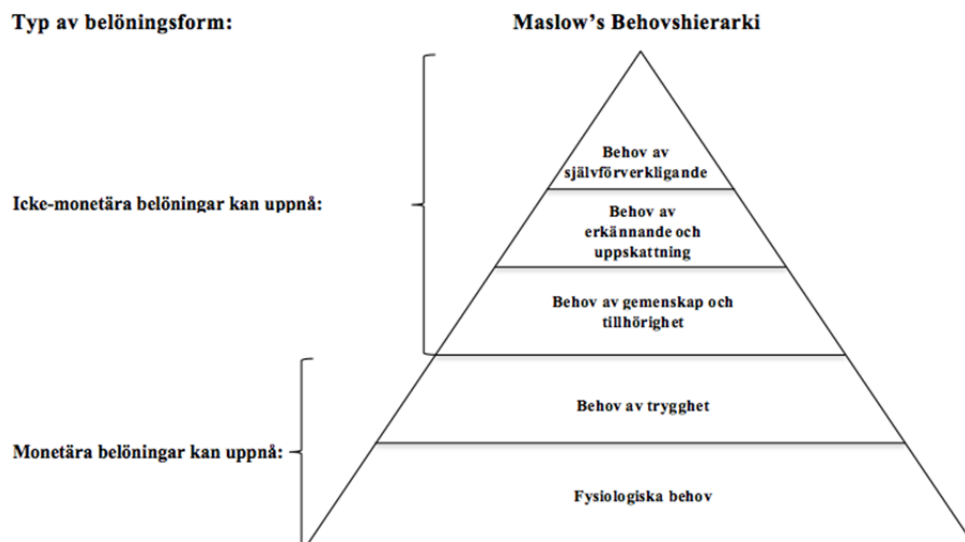
Femte och sista steget är behovet av självförverkligande vilket skapas av utveckling och förverkligande av inneboende potential i medarbetaren (Bolman & Deal, 2015). Arbetet är en viktig del av de anställdas liv (Morgan, 1997). När medarbetare söker självförverkligande är det istället ett utvecklingsbehov och inte strävan efter yttre bekräftelse där en inre tillfredsställelse över medarbetarens nyvunna förmåga eller upplevd prestation avgör (Nilsson & Olve, 2013). Utifrån ledningen är det inte alltid säkert att erbjuda en sådan belöning då självförverkligande bestäms av medarbetarens uppfattning om sig själv och dess prestation. Dock kan organisationen bidra till motivation för självförverkligande genom att medarbetarens ges möjligheten att utvecklas, nya utmaningar och lära sig nya saker på arbetsplatsen. Medarbetarens vilja att utvecklas och styras mot organisationen strategiska målpåfyllelse kommer således att öka (Ibid, 2013).

Kopplingen mellan belöningsform och Maslows behovshierarki

Enligt Nilsson & Olve (2013) är de grundläggande behoven; fysiologiska, trygghetsbehov och behov av gemenskap redan uppfyllda via samhället. Behoven som motiverar medarbetaren är de övre behov av uppskattning och behov av självförverkligande. Ett belöningsystem kan påverka medarbetarens behov av uppskattning men självförverkligande kan endast uppnås genom att medarbetaren ges möjlighet att utveckla sina kunskaper. Genom exempelvis en icke-monetär belöning i form av en högre grad av självständighet och att kunna disponera tilldelade resurser fritt (Ibid, 2013).

Enligt Nilsson & Olve (2013) kan de mest grundläggande behoven tillfredsställas av monetära belöningar men på högre nivåer är monetära belöningar inte den enda tillfredsställande faktorn. Problematiken leder till vissa implikationer där monetära belöningar kan bli verkningslösa utan till och med hindra medarbetare strävan efter att tillfredsställa högre behovsnivåer. Monetära belöningsystem driver medarbetaren att fokusera på de lägre behoven även om icke-monetära bättre skulle motivera medarbetaren till ökad prestation (Ibid, 2013). Morgan (1997) menar på att organisationer som försöker motivera medarbetaren med exempelvis monetära belöningar kan

leda till att organisationen i slutändan begränsar medarbetarens behov till de lägsta nivåerna. Om organisationen istället förändrade arbetsuppgifterna och relationen mellan medarbetare i syfte att skapa förutsättningar för personlig utveckling kan organisationer likväl uppnå uppsatta mål. Nedanför i figur 2 redogörs både icke-monetära och monetära belöningars roll i Maslows behovshierarki.



Figur 2. Kopplingen mellan belöningsform och Maslows behovshierarki.

Utifrån ett belöningsystem påminns organisationer om vikten av att se till människors livssituation vid belöning. Till exempel kan en del medarbetare ha ett bra socialt liv utanför arbetsplatsen medan andra ser arbetsplatsen som en viktig plats för gemenskap (Nilsson & Olve, 2013). Livssituationen påverkar hur medarbetaren uppskattar och motiveras av belöningarna där en belöning kan anses som uppskattad av en medarbetare och inte uppskattad av den andre.

3.3 Belöningsformer

Belöningar kan riktas mot såväl individuella medarbetare som lag och valet av belöningsformer blir således viktiga att beakta (Ax m.fl, 2015). Individuell belöning är väsentligt när möjligt finns att urskilja den individuella medarbetares prestation och att organisationen kan säkerställa att favorisering inte uppkommer. När favoriseringsproblematik uppkommer är det mer ändamålsenligt för organisationen med lagbaserade belöningar där medarbetarna tilldelas en belöning som utgörs av vad lagens ackumulerade prestation. Dock föreligger en viss problematik med lagbaserade belöningar i form av free-rider. Där medarbetare som inte bidrar i lika stor

utsträckning ges möjlighet att erhålla samma belöning likväl vilket kan motverka syftet med belöningsystemet (Ibid, 2015).

3.3.1 Monetära belöningar

Monetära belöningar är en viktig form av belöning och är främst kopplade till medarbetarens prestation. Det finns tre olika primära sätt en monetär belöning kan erhållas och två av dessa är genom löneökning och kortsiktig belöning (Merchant & Van der Stede, 2012).

3.3.1.1 Löneökning

Löneökning utgörs normalt av en relativt liten del av medarbetarens lön men utgör ett betydande värde. Då ökningen är permanent, vilket består under en obestämd framtid samt en engångsutbetalning, blir den sällan reducerad som exempelvis en bonus (Merchant & Van der Stede, 2012). Löneökningen kan ses som en belöning som förväntas att bli intjänad genom att medarbetaren utlovar ett ökat engagemang i framtida perioder (Ibid, 2012). Grundtanken med lön att man avtalar om en lön i förväg medan medarbetarens prestation kommer i efterhand.

3.3.1.2 Kortsiktiga belöningar

Det primära syftet med kortsiktiga belöningar är att via en rörlig ersättning kunna urskilja medarbetarnas prestationer och belöna i enlighet med medarbetarens bidrag till organisationen (Merchant & Van der Stede, 2012). För urskilja medarbetarens prestation och företags resultat används oftast ett målbelöningsystem. Belöningen faller ut om vissa resultatbaserade mål uppfylls och överträffas mål blir belöningen större och när målen inte nås uteblir delar eller hela belöningen (Smitt, 2002). Om företag enbart driver på belöningsystem till det extrema kan kompetensutvecklingen hos de medarbetarna istället motverkas. Kortsiktiga belöningar utgörs exempelvis av;

- Bonus
- Provision
- Ackord

Kortsiktiga belöningar är ett sätt att erkänna medarbetarens betydande prestation där organisationen avser att uppmuntra medarbetarna att gå "den extra milen" för ersättningen. En arbetsgivare uppskattar utformningen av en prestationsdriven belöning då en minskad risk ges genom att kostnadsersättning varierar med ens prestation (Merchant & Van der Stede, 2012). Vilket bekräftas av Smitt (2002) som också menar på att medarbetarens kan å andra sidan anse att en större andel fast lön är tryggare.

En ytterligare funktion som arbetsgivare värdesätter är att den rörliga ersättningen är en engångsutbetalning, snarare än en bestående. Kortsiktiga belöningar inrymmer dock en viss problematik där kortsiktiga belöningar blivit ett fenomen i företags ögon att framstå som det första svaret på nästan alla problem (Merchant och Van der Stede, 2012).

3.3.2 Icke-monetära belöningar

Utan att förneka monetära belöningars förmåga att motivera människor påvisar Falgueras (2000) att monetära belöningar inte alltid är lyckat och har negativa konsekvenser. Anledning ligger i att monetära belöningar varken är den enda drivkraften eller den viktigaste i att motivera. Huvudsakliga invändningen är den monetära belöningens oförmåga att minska den inneboende intressekonflikten i organisationen (Ibid, 2000).

Icke-monetära belöningar delas ut till medarbetaren i form av ledighet, utrustning, resor, befordran och utökat ansvar-, och befogenheter (Ax m.fl, 2015). Nelson (2002) belyser att när medarbetare får mer insikt i företagsstrukturen kommer deras arbetsmoral att öka då de känner att de kan dela med sig av sina erfarenheter om vad som fungerar och inte fungerar. Enligt Olve & Nilsson (2013) har icke-monetära i första hand en kortsiktig karaktär men kan övergå till långsiktiga effekter om exempelvis medarbetaren fortsätter att berätta om exempelvis utrustningen den fick i belöning. Belöningar kan således ha ett symboliskt värde för medarbetaren som överstiger kostnaderna för aktuell belöning. Belöningar som inkluderar rättigheter exempelvis en bra placerad parkeringsplats kan i praktiken vara en låg kostnad men ändå upplevas som ett starkt incitament för medarbetaren (Olive & Nilsson, 2013). Icke-monetära belöningar kan skapa en stark motivation till arbetet eftersom de utvecklar inneboende kapacitet hos medarbetarna och ökar deras vilja att arbeta (Falgueras, 2000).

Jeffrey & Shaffer (2007) påvisar att icke-monetära belöningar har fyra psykologiska effekter;

- 1) Rättfärdigande - belöningar som en medarbetare aldrig skulle betala själv som exempelvis dyra middagar och exklusiva resor.
- 2) Social påverkan - uppmuntrar ett fördelaktigt beteende ur företagets perspektiv samt erkännande från arbetskolligor.
- 3) Separerbarhet - monetära belöningar tenderar att sammanfogas med den vanliga lönen och således ser inte medarbetare denna belöning lika tydligt som en icke-monetär belöning.

- 4) Utvärderingsbarhet - icke-monetära belöningar brukar anspela på en emotionell respons snarare än en rationell respons som vid monetära belöningar.

En viktig psykologisk effekt är uppmuntrande av högre chefer vilket Nelson (2003) belyser. De offentliga erkännandena får medarbetarna uppskattade i organisationen vilket ökar deras arbetsmoral. Uppskattning kostar inget så dess styreffekt överstiger dess kostnad vilket ur ett kostnadsperspektiv är lönsamt (Ibid, 2003).

3.4 Individ- och lagbaserade belöningar

För belöningar kan två olika huvudgrupper urskiljas: individuell belöning eller lagbaserade belöningar (Arvidsson, 2005). Även Ax m.fl., (2015) bekräftar att belöningar kan riktas mot såväl individuella medarbetare som lagkonstellation. Individuella belöningar baseras på den enskilda medarbetarens prestation medan lagbaserade utgår från lagets gemensamma prestation (Arvidsson, 2005).

3.4.1 Individbaserade belöningar

Individbaserade belöningar baseras på den enskildes medarbetares prestation och utgör i enligt belöningsteorier sannolikt en av de äldsta typerna av belöningssystem (Arvidsson, 2005). Individuella baserade belöningar är främst väsentliga när organisationen har möjlighet att urskilja individuella medarbetares prestation på ett säkert sätt och en opartisk bedömning kan göras (Ax m.fl. 2005). Fördelen med individbaserad belöning är att återkopplingen på den individuella prestationen sker direkt men kan också få en begränsad effekt på medarbetares lojalitet (Arvidsson, 2005).

3.4.2 Lagbaserade belöningar

Lagbaserade belöningar utgår från gruppens gemensamma prestation (Arvidsson, 2005). En lagbaserade belöning genererar positiva effekter av ansvarstänkande och att lojaliteten i gruppen förstärks (Ibid, 2005). Även om kopplingen mellan den individuella prestationen och belöningen blir otydligare i den lagbaserade belöningen, bidrar den till att medarbetare driver varandra till bättre resultat som gynnar kollektivet (Merchant & Van der Stede, 2012). Arvidsson (2005) menar att lagbaserade belöningar har blivit ett verktyg för att stödja samarbetet inom organisationen.

Bartol & Hagmann (1992) fastslog följande effekter av lagbaserade belöningssystem;

- Ökad produktivitet
- Ökad nöjdhet med jobb och lön
- Minskade kostnader
- Förbättrad produkt- och servicekvalitet

Vidare belyser Saunier & Hawk (1994) genom att implementera ett lagbaserat belöningssystem som tydligt visar företagets vision och strategi kommer en tydlig signal sändas ut till medarbetarna om vad som är vitalt för företagets framgångar. Enligt Arvidsson (2005) krävs att någon form av kontroll används, som exempelvis mindre grupper, för att medarbetarna i gruppen faktiskt bidrar till gemensamma målet och resultatet.

Lagbaserade belöningssystem kan generera både en direkt och indirekt effekt på medarbetarens motivation. Indirekt uppstår effekten när uppsatta prestationsmål och dess belöning blir något som lagen samlas och diskuterar kring. Exempelvis tävlingar mellan olika avdelningar inom samma organisation där främst belöningens symboliska värde står i fokus för laget. Medarbetarens motivation att gemensamt nå framgång ökar samt en intressantare arbetsmiljö och ökad trivsel (Arvidsson, 2005).

Den direkta motivationseffekten skapas när medarbetaren anstränger sig extra mycket för att uppnå gruppens mål (Arvidsson, 2005). Dock finns risken med free-rider problemet där medarbetare som inte bidrar i samma omfattning fortfarande ges möjlighet att erhålla lika belöning på grund av andra medarbetares insatser (Ax m.fl. 2015). Enligt Arvidsson (2005) finns en motsatt risk där högpresterande medarbetare blir uppgivna när de antar att uppsatta mål inte går att förverkliga på grund av andra medarbetares svaga insatser.

4. Empiri

4.1 Respondent 1

Företaget har inget internt belöningssystem i den mån att man får monetära belöningar utan det är icke-monetära belöningar i form av förmåner, fina middagar och resor. Enligt respondenten finns det inget tydligt mål som skall uppnås utan det handlar om projekt som belönas och firas av respektive avdelning. Belöningar i form av resor är dock inte av enbart upplevelsekaraktär utan även studieresor där man kombinerar semester och utbildning för att på så vis säkerhetsställa att medarbetarna får ökad kompetens. Vidare har företaget ett mer formellt nedskrivet externt belöningssystem till sina distributörer vilket har funnits sedan företaget grundades. Det är tydligt kommunicerat att vid goda resultatet belönas man monetärt för prestationen. Belöningarna finns på olika nivåer och den rörliga delen av lönen påverkas varje månad av den nivå i företagshierarkin man befinner sig på. Naturligt nog innebär högre nivå mer ansvar och befogenheter vilket mynnar ut i en högre rörlig lön per månad. På de högre nivåerna finns även bilbonus som företaget tillhandahåller där man får ett belopp som går till att leasa en tjänstebil och ju bättre resultat medarbetaren uppvisar desto större belopp erhåller man.

De icke-monetära belöningarna har förändrats i korrelation med hur företaget har presterat genom åren. Men respondenten säger att icke-monetära belöningar inte har blivit färre utan förändrats i sin utformning. Exempelvis har resor bytts ut för att passa företagets nuvarande strategi men respondenten menar även på att antalet resor kan minska ifall företaget skulle börja redovisa förluster. De fasta kostnaderna för resor är densamma för 10 personer som den är för 20 och ifall färre medarbetare erhåller dessa så blir det inte lönsamt att genomföra dessa. För även om de fasta kostnaderna är densamma så innebär det inte att man inte behöver förtjäna att åka med på den resan. Respondenten säger att företaget är väldigt resultatdrivet och konsekvensen av dåligt uppvisat resultat är märkbart. Det är inte någon form av bestraffning då medarbetaren aldrig får löneavdrag men det kan mycket väl uppfattas som det, enligt respondenten.

Belöningssystemet är i grunden individbaserat men det krävs ett lag för att lyckas. Respondentens belöning grundar sig direkt på dennes medarbetares prestationer. Det innebär att man har ansvar för sin egen avdelning och måste se till att goda resultat produceras. Men inom avdelningen påverkas inte en medarbetare nämnvärt om någon annan medarbetare missköter sig utan främst relationen medarbetare och chef som är relevant i detta fall. Alla medarbetare har en individuell

belöning men det finns även en lagbaserad belöning som alla får ta del av. Även om det finns en del egoism i beteendena anser respondenten att lagandan får dennes medarbetare att sträva efter ett gemensamt mål som gynnar samtliga. Lagen är stora vilket betyder att free-rider problemet finns men företaget vill styra bort detta beteende genom det lagbaserade belöningssystemet där medarbetaren inte enbart kan tänka på sin egen nytta utan måste förhålla sig till den kollektiva nyttan.

I avslutande ord är respondenten nöjd med nuvarande belöningssystem då systemet passar dennes behov. Det är högt i tak och väldigt flexibelt och man som medarbetare får det man behöver vid visande av god arbetsmoral. Utbildningar och semesterdagar brukar inte innebära några större problem att erhålla. Respondenten säger att även om de monetära belöningarna är en viktig faktor varför man går till jobbet så måste man även trivas vilket ses i de icke-monetära belöningarna. Att klättra i företagshierarkin är något som motiverar men även utlandstjänster skulle innebära ett spännande äventyr. Pengar är inte allt och företaget är bra på att motivera sina medarbetare med de icke-monetära belöningarna som till exempel mer ansvar och befogenheter. På frågan om det finns något som behöver kompletteras så är det tjänstebil vilket skulle underlätta avsevärt i vardagen då bilkostnader är dyrt.

4.2 Respondent 2

Företaget har ett formellt nedskrivet belöningssystem som ingår i anställningsavtalet och de monetära belöningarna finns på två nivåer; regional nivå och koncernövergripande nivå. Belöningen på koncernnivå inkluderar samtlig av företagets cirka 500 anställda och grundar sig i företagets totala resultat. På regional nivå så har varje enskild region ansvar för deras intäkter och kostnader vilket ligger till grund för den specifika bonusen regionen erhåller. Företagsledningen allokeringar ut de fasta kostnader till varje region beroende på dess storlek vilket grundar sig i innevarande kvartalsresultat.

Belöningssystemet innefattar enbart lagbaserade belöningar och respondenten menar att det är av praktiska skäl då det är svårt att urskilja individuella prestationen. Vidare resulterar den lagbaserade modellen ett mer långsiktigt tänk bland medarbetarna då de blir involverade i bolaget på ett helt annat sätt än om det vore individbaserat. Med lagbaserat tänker man på kollektivet vilket resulterar i att man vill företagets bästa. Respondenten tillägger att hur stor del av lönen som är rörlig är en viktig faktor. Med låg grundlön och en hög provision finns tendensen till ett mer egoistiskt tänk vilket företaget vill minimera med tillämpningen av lagbaserad belöning. En

ytterligare anledning till att företaget tillämpar lagbaserad belöning är att det är många som samverkar med kunder. Detta innebär att en region som har kunder med sämre ekonomi inte bli lidande för detta. Vidare så poängterar respondenten att lagen är små vilket motverkar free-rider problemet då ingen kan undgå sina arbetsuppgifter och på så vis gynnas av andra medarbetares prestationer. I större företag och lag så anser respondenten att det blir svårare att ha en god översikt vad medarbetarna presterar och således ökar risken med free-rider.

De icke-monetära belöningarna ter sig i tjänsteresor, friskvård, tjänstebil för att nämna några exempel. Tjänstebil är oerhört viktigt för respondenten då denne har tackat nej till jobb som inte inkluderat detta. Då företaget är relativt litet finns det ingen tydlig trappa i hur man ska klättra men om man söker efter mer ansvar och utmaningar erhåller man det. Oftast innebär ökat ansvar ingen formell befordran vilket innebär att ens yrkestitel inte förändras trots mer ansvar. Vidare säger respondenten att det måste finnas en bra balans mellan monetära och icke-monetära belöningar i ett företags belöningsystem. De monetära belöningarna är det som lägger grunden för i slutändan är det just dessa som betalar ens personliga utgifter. Utöver basbehovet kan icke-monetära belöningar ses som en extra motivationsfaktor för pengar är inte det enda som motiverar en till bättre prestationer.

Respondenten är nöjd med nuvarande belöningsystem då både de monetära och icke-monetära belöningarna finns på plats som skapar en bra balans. Det som kunde ha förbättrats är en tydligare karriärstrappa i företagshierarkin. I nuläget är karriärstrappen inte formellt kommunicerat och respondenten anser att om ledningen blir tydligare i kommunikationen så skulle det motivera medarbetarna att jobba hårdare då man vet vad det kan resultera i termer av karriärutveckling.

4.3 Respondent 3

Organisationen arbetar med olika belöningsystem beroende på medarbetarens arbetsuppgifter i organisationsnivå. Empirin skiljer organisationsnivån åt som högre och lägre. Vidare bryts övergripande mål ner till mindre delar som medarbetaren i sin tur kan påverka och bli belönad efter. Tidigare har belöningsystemet som helhet byggt på övergripande mål som omsättning, resultat eller specifika typer av transaktioner vilket har skapat ett fokus på organisationens tillväxt styrning. Tillväxtmålen är nu tillfredsställda och uppnådda vilket skjutit över fokus till resultatbaserade parametrar exempelvis vinstdelning på resultatet vid årets slut.

Belöningsystemet högre upp i organisationsnivån.

På högre organisationsnivåer är belöningsystemet individbaserat och utgörs av verkställande direktör, ekonomi-, och säljfunktioner och ägarna. Här finns en större möjlighet att påverka belöningsystem och dess utformning där främst monetära belöningar används kopplat med skräddarsydda icke-monetära belöningar.

Här används ingen provisionsbaserad lön utan en grundlön med bonuslösningar kopplade till årets resultat. Bonusprogrammen är resultatbaserade och kan exempelvis ske på vinstdelning på resultatet vid årets slut där medarbetaren erhåller enbart monetära medel. Respondenten menar på att ens privata situation spelar en stor roll kring monetära belöningens storlek och motivationseffekt. Exempelvis en nyexaminerade student känner sig tillfredsställd och ges en trygghetskänsla med 25 000 kr och en mindre bonus där seniora medarbetare behöver en större monetära belöning för att motiveras. Vidare uttryckas att monetära belöningar som ägarskap i organisationen är något som skulle behöva komplettera dagens belöningsystem. Ägarskapet skulle både öka medarbetarens motivation och få individer att fokusera långsiktigt.

Enligt respondenten sker en ökad motivation av monetära belöningar när möjligheten till karriärsutveckling begränsas, exempelvis via att medarbetaren nått högsta positionen. Tidigare har karriärsutveckling varit en viktig parameter men efter erhållit en hög position bidrar inte mer ansvar till en ökad motivation.

Vidare tillämpas individuella skräddarsydda belöningsystem för att motivera medarbetare som inte helt motiveras av monetära belöningar. Utformningen av belöningsystemet återfinns enbart hos enstaka medarbetare och är inte ett utbrett fenomen i organisationen. Exempelvis används icke-monetära belöningar som exempelvis friheten under ansvar, möjligheten att arbeta hemifrån och att få en längre ledighet. Enligt respondenten genererar icke-monetära en längre motivationseffekt hos medarbetaren. Informella belöningsystem tillämpas också genom att ge uppmärksamhet och återkoppling på handlingar medarbetaren genomfört väl. Exempelvis genom resor, gåvor, och bidra med positiva komplimanger.

På högre nivåer finns en tillfredsställelse till aktuellt belöningsystem men enligt respondenten vill medarbetaren alltid erhålla mer av både icke-monetära och monetära belöningar. Medarbetarna i organisationen är individuella och alla motiveras av olika saker. Enligt

respondenten är det beroende på individens målsättningar i livet som påverkar belöningens motivationseffekt. Exempelvis en målsättning att säkerställa en viss livsstil och inte behöva bry sig om man har råd att köpa saker och ting.

Lägre organisationsnivåer:

På lägre organisationsnivåer är belöningssystemet lite annorlunda utformat men stödjer fortfarande organisationens övergripande mål. Belöningssystemet hålls individbaserat beroende på arbetsuppgifter och hur länge man arbetat inom organisationen. Här används en fast grundlön med antingen bonus kopplat till medarbetarens arbetsprestation. Bonusen utgör en direkt återkoppling på medarbetarens prestation och får effekten att medarbetaren ökar sitt engagemang till arbetsuppgiften. Bonusens storlek kan beroende på arbetsuppgift uppgå till en veckas arbetslön och utgöra därmed en stor del av monetära belöningar. Enligt respondenten finns en viss problematik med att alla kunder är olika och därmed kan bonusen utebli även om en god prestation genomförts.

Utöver ges monetära belöningar över högtider exempelvis julen, eller beslutas på ”stående fot” vid besök för att direkt återkoppla till medarbetarens prestation. Enligt respondenten är monetära belöningar beroende på kulturskillnader till viss del kutym och motivationseffekten blir därmed inte lika omfattande.

På lägre organisationsnivåer är icke-monetära belöningar inte lika uttryckliga och förekommer i mindre utsträckning än på högre nivåer. Icke-monetära belöningar utgörs främst av aktiviteter och möjligheten till mer ansvar och karriärsutveckling. Exempelvis kan medarbetaren erhålla en mer teknisk roll och att hålla i fler kundkontakter. Eftersom företaget varit inne i en stark tillväxt har medarbetarnas karriärsutveckling varit tydligt märkbar under senaste åren. Enligt respondenten erhålls i relation till karriärsutvecklingen en högre grundlön och motiverar individerna till att prestera.

4.4 Respondent 4

Samtliga anställda i företaget har på ett eller annat sätt resultatbaserad bonus utöver den fasta lönen. På de lägre nivåerna har medarbetarna 4,55 % på nettoförsäljningen medan högre chefer jobbar efter täckningsbidragsnivå 1 där man tittar på totala resultatet under en period i en viss region. Inom ledningsgruppen har man en årlig bonus vilket grundar sig på årsresultatet. Lägre

chefer har tertiärbaserad belöning medan säljarna i företaget har månadsvis i form den rörliga delen av den totala månadslönen.

Företaget tillämpar både individbaserad och lagbaserad bonus beroende på situationen. Den lagbaserade belöningar introducerades för cirka 10 år sedan i förhoppning om att ändra det egoistiska beteendet till att prestera för kollektivet. Men samtidigt har marknaden förändrats och man måste nå ut till kund alla dagar i veckan. All belöning betalas ut från företagets gemensamma konto och de förväntade styreffekterna är att medarbetarna tänker på företagets bästa så kommer det i slutändan att resultera i en god bonus. Ett lag av säljare kan bestå av 2, 3 eller 4 stycken och det är summan av alla prestationer som ger upphov till den gemensamma bonusen som laget delar på. Även om det kan finnas ett problem med free-rider så anser respondenten att den lagbaserade strukturen bidrar till att medarbetarna sätter press på varandra för att uppnå goda resultat. De som inte är drivna brukar inte ingå i några lag och arbetar för eget resultat. Lagen är sammansatta med drivna individer och respondenten nämner att det finns informella och ej kommunicerade A, B och C-lag. Här kan man tyda en informell belöning i att de bättre medarbetarna tilldelas bättre distrikt och på så vis blir belöningen högre. Respondenten säger att för att få ett bättre distrikt så måste medarbetaren ha förtjänat det för de bättre distrikten innehåller de alla viktigaste kunderna och därför måste företaget säkerhetsställa att de viktigaste kunderna får den mest kompetenta personalen. Vidare så kan lagbyten ske och det kan handla allt från några månader till två år. Anledningen till lagbyten grundar sig i resultatet där det är varje chefs och arbetsledares ansvar att säkerhetsställa att man har de bästa möjliga lagen.

På frågan huruvida monetära eller icke-monetära belöningar motiverar så svarar respondenten med den klassiska 80-20 regeln där 80 % enbart ser till den monetära delen medan resterande 20 % har andra mål med sin anställning. Respondenten själv säger att pengar är en viktig faktor till varför man går till jobbet då detta är medlet som betalar ens personliga utgifter. Men att utöver rena pengar så måste det finnas andra incitament som motiverar till att prestera bättre.

Avslutningsvis så är respondenten nöjd med nuvarande belöningssystem då systemet är konkret, mätbart och realistiskt. Belöningssystemet är tydligt kommunicerat till samtliga medarbetare för att tydliggöra vad som förväntas av dem. Det som kunde ha förbättrats i nuvarande system är möjligheten till att själv välja vilken typ av bonus man vill erhålla. Idag kan man enbart få monetär belöning och respondenten skulle gärna vilja se en ändring där man kan ta ut belöningar i form av exempelvis pensionssparande.

4.5 Respondent 5

Företaget har formell belöning på olika nivåer inom hierarkin som berör företagets samtliga medarbetare och är ett viktigt styrverktyg. Även om företaget i sig är en gemensam organisation så består det av olika avdelningar som ansvarar för ens egna resultat. För kunder mynnar det ut i olika fysiska butiker samt deras internetbutik. Varje avdelning har en chef som får bonus utefter vad dennes medarbetare levererar för resultat. Säljarna i företaget har en månadsvis prestationsbaserad rörlig lön där man utgår från volym och lönsamhet medan högre chefer och ledningsgruppen har en årlig bonus som baseras på årsresultatet.

Den primära formen av belöning är monetära i form av ovannämnda belöningar men det förekommer även icke-monetära belöningar. Varje månad uppmärksammar man vissa medarbetare extra på företaget och en gång per år samlas företaget där medarbetarna kan vinna åtråvärda priser. Respondenten menar att dessa icke-monetära medel är viktiga verktyg för att skapa en god arbetsplats för medarbetarna. När högre chefer berömmar sina medarbetare så får de ett erkännande som ökar deras arbetsmoral och det kostar inget men samtidigt oerhört effektivt. Att cheferna och arbetsgivaren finns där för medarbetarna är ett viktigt inslag och det ger en känsla av att känna sig viktig. Vidare har företaget en informell belöning i form av studieresor där de duktiga medarbetarna får åka iväg för att på så vis erhålla sig mer kompetens. Respondenten säger att det inte är en formellt nedskrivna belöning då företaget de facto investerar i sina medarbetare i syfte att öka sin försäljning men samtidigt är resor väldigt uppskattade bland de som får åka på dessa studieresor vilket resulterar i en win-win situation.

Både individ- och lagbaserad belöning ingår i företagets belöningsystem och det ter sig i olika konstellationer där butik och affärsområde är några exempel. Huvuddelen av belöningsystemet är individbaserat men respondenten menar på att den lagbaserade delen innebär att egoismen bland medarbetarna ersätts med ett mer kollektivt tänk som gynnar företaget på lång sikt. Säljare har en vinnarattityd i grunden men belöningsmodellen får aldrig bli kontraproduktiv utan grundidén är att medarbetarna ska motivera varandra till bättre resultat. För att förebygga egoistiska beteenden gör ledningen kontinuerliga förändringar i belöningsystemet för att på så vis styra beteenden och normer inom företaget till det önskvärda. Men själva grunden i belöningsystemet är densamma och förändringar görs även kontinuerligt för att öka motivationen bland medarbetarna där majoriteten upplever det som något positivt då man har egen påverkan på sin bonus.

På frågan om respondenten är nöjd med nuvarande belöningsystem så är svaret ja. De monetära belöningarna är mer konkreta och objektiva än de icke-monetära. Monetära medel är ett mått som är lika för alla men exempelvis en resa eller middag kan upplevas helt olika mellan två individer. Detta är en stor anledningen till varför företaget tillämpar primärt monetära belöningar för att helt enkelt undvika att vissa blir mer tillfredsställda än andra vid erhållen belöning. Vidare är det ett mycket enklare regelverk kring de monetära vilket underlättar för beslutsfattarna.

4.6 Summering av empirin

Nedanför i tabell 3 redovisas en sammanställning av respondenternas tillämpning av grundläggande belöningsformer och huruvida en individ- och/eller lagbaserade lösning används. Vidare ligger summeringen till grund för vidare för analysen i nästkommande analysavsnitt.

Respondent	Belöningsform		Struktur	
	Monetära	Icke-monetära	Individ	Lag
1	✓	✓	✓	✓
2	✓	✓	✗	✓
3	✓	✓	✓	✗
4	✓	✓	✓	✓
5	✓	✓	✓	✓

✓ = tillämpar, ✗ = tillämpar inte

Tabell 3. Summering av respondenternas belöningsstruktur.

Tabell 3 visar att samtliga respondenter tillämpar både monetära och icke-monetära belöningar i dess belöningsystem. Den vanligaste strukturen är att man har både individ- och lagbaserade belöningar men respondent 2 tillämpar enbart lagbaserade belöningar medan respondent 3 enbart tillämpar individbaserade belöningar.

5. Analys

5.1 Monetära belöningars drivkraft till att skapa motivation

Monetära belöningar bidrar till att de två lägre nivåer, fysiologiska och behov av trygghet i Maslows behovshierarki uppnås. För att kunna nå nivån om självförverkligande så måste ju dessa två behov vara uppfyllda vilket stärker de monetära belöningarnas väsentlighet i relation till de icke-monetära belöningarna. Respondenterna är eniga om att rena monetära belöningar är grundförutsättningen till att medarbetaren går till arbetet. Respondent 4 menar på att 80 % av medarbetarna ser enbart till de monetära medan 20 % är även intresserade av icke-monetära belöningar. Beskrivningen sammanfaller med forskning av Aguinis m.fl., (2013) att monetära belöningar utgör den vanligaste formen men att monetära enbart kan motivera till en viss del vilket öppnar upp för motivationen av icke-monetära belöningar. Vidare visar fenomenet en verklig bild om människors relation till monetära respektive icke-monetära belöningar, där monetära medel helt enkelt är mer eftertraktat. Monetära medel har i normala omständigheter inte en avtagande nytta vilket innebär att mer monetära belöningar alltid kommer att gynna mottagaren, förutsatt att denne handlar rationellt. Eftersom monetära belöningar är en konkret och objektiv belöning innebär förhållandet att medarbetaren inte kan bli missnöjd då monetära medel förväntas ha samma värde för alla medarbetare i organisationen. Vidare påpekar respondent 4 att de monetära belöningarna möjliggör att individer kan betala ens personliga utgifter. Detta betyder att monetära belöningar de facto möjliggör att man kan leva det liv man eftersträvar då vi lever i ett samhälle där transaktioner sker med monetära medel.

Enligt Respondent 3 kan monetära belöningar motivation även förekomma i övre skiktet av Maslows behovshierarki när exempelvis karriärsutvecklings begränsas. Där begränsningen ledde till att medarbetarens fokus skiftas från icke-monetära till monetära belöningar exempelvis i form av en större bonus. Beskrivningen av monetära motivationen skildes sig helt från resterande respondenter i studiens urval. Vilket vidare motsatte sig tidigare forskning av exempelvis Morgan (1997) som menar på monetära belöningar i slutändan begränsar medarbetaren behovsuppfyllelse till lägsta nivåerna. Respondenten uttryckte även att kulturella skillnader kan minska monetära belöningar motivation, då belöningen kan utgöra kutym inom vissa kulturer.

Vidare är respondenterna eniga att om man kan påverka den totala lönen genom goda prestationer kommer medarbetaren även att arbeta hårdare för att uppnå belöningen. Ökade prestationen

påvisar att monetära belöningar de facto är ett effektivt styrmedel för organisationer då det får medarbetare att prestera bättre då man märkbart kommer att belönas för ens prestation. Vilket bekräftas av Merchan & Van der Stede, (2012) att belöningar ökar motivationen hos medarbetare att prestera i linje med organisationens mål.

På frågan huruvida vilken belöningsform som respondenterna föredrar är samtliga instämmande att monetära är det mest eftertraktade och viktigaste formen. Där respondent 3 uttrycker att monetära belöningar skapar trygghetskänslor för medarbetarna. Vilket sammanfaller väl med att monetära belöningar tillfredsställer lägre behovsnivåerna i Maslows behovshierarkin (Nilsson & Olve, 2013). Monetära belöningarna ansågs även vara enklare att tillämpa då belöningen anspelar på rationella reaktioner. Det finns även ett lättare regelverk kring monetära belöningar vilket underlättar tillämpningen enligt respondent 5.

5.2 Icke-monetära belöningars drivkraft till att skapa motivation

Respondent 2 poängterar vikten av att det måste finnas en god balans mellan monetära och icke-monetära belöningar för på så vis skapa en god balans i det totala belöningsystemet. Där respondent 1 uttrycker explicit att ”pengar inte är allt”, vilket stämmer överens med att monetära belöningar varken är den enda drivkraften eller viktigaste i att motivera (Falgueras, 2000). Även om monetära medel är ett viktigt styrmedel kan man inte bortse från de icke-monetära belöningarnas roll i att motivera medarbetare. De icke-monetära belöningarna kan ses som något extra utöver de monetära belöningarna medarbetaren erhåller och kan ha en betydande effekt på arbetsmoral vilket respondenterna påvisar. Respondent 2 anser att utöver de monetära medlen måste det finnas andra ting som bidrar till en ökad arbetsmoral. Detta sammanfaller med klättringen i Maslows behovshierarki när man har uppnått en nivå skall man sträva efter det nästa och monetära medel är ett basbehov för överlevnad i dagens samhälle.

Enligt respondent 2 genererar icke-monetära av exempelvis frihet under ansvar och möjlighet att arbeta hemifrån en lägre motivationseffekt hos medarbetaren vilket sammanfaller med Olve & Nilsson (2013) som belyser att icke-monetära kan ge en mer långsiktig motivationseffekt. Respondent 2 beskriver att medarbetare motiveras av olika saker och att de alltid vill erhålla mer av både monetära och icke-monetära belöningar. Individens målsättning i livet kan spela en avgörande roll på motivationseffekten. Vidare uttrycker respondent 5 att icke-monetära belöningar är ett viktigt verktyg för att skapa en god arbetsplats för medarbetaren. Beskriven

motivationseffekt av icke-monetära belöningar sammanfaller väl med övre behovsnivåerna i Maslows behovshierarki (Morgan, 1997).

Vidare poängterar respondent 5 att de psykologiska effekterna av att bli uppmärksammas utav chefer samt gåvor som kan ses som mer personliga än monetära medel. Respondenten menar att beröm och erkännande från högre chefer är ett effektivt styrmedel för att öka arbetsmoral i företaget samtidigt som kostnader för belöningen hålls låga. I enighet med Jeffrey & Shaffer (2007) belyses den sociala påverkan som icke-monetära belöningar har. Att bli uppskattad av högre chefer är något som får den enskilde medarbetarens självförtroende att öka vilket i sin tur ökar arbetsmoralen, vilket Nelson (2003) nämner. Icke-monetära belöningar kan möjligen ha ett större personligt värde för medarbetaren än vad monetära belöningar har. Eftersom monetära medel är en konkret och objektiv belöning innebär det att man som medarbetare inte känner sig uppmärksammas då alla andra får likadan belöning vid god prestation. Detta överensstämmer med Olve & Nilsson (2013) som nämner att icke-monetära belöningar kan generera ett högre symboliskt värde och upplevas som en stark motivation för medarbetaren.

Olive & Nilsson (2013) belyser den kortsiktiga reaktion medarbetaren genererar vid en icke-monetär belöning men som kan övergå i en långsiktig reaktion. Monetära medel är något som tar slut vid förbrukning men till exempel en resa eller offentlig uppskattning från en chef kan etsa sig kvar i minnet efter att man initialt upplevde belöningen och på så vis kan motivationseffekten bestå på längre sikt. Det sistnämnda är gratis vilket ur ett kostnadsperspektiv är det bästa alternativet. Detta belyses även av Olive & Nilsson (2013) att icke-monetära belöningar kan ha ett symboliskt värde som överstiger kostnaderna för aktuell belöning. Dock finns det en risk med att uppmuntran kan tappa effekt när det används för mycket då man som medarbetare inte längre känner sig speciell om fler och fler får chefens uppmuntran. Ur Maslows behovshierarki kan uppmuntran möjligtvis hämma en individs avancemang mot självförverkligande då dennes prestationer inte kan anses vara unika. Vidare kan även en viss grad av avundsjuka vara en direkt konsekvens av när en medarbetare får ett offentligt uppmärksammande. Då icke-monetära belöningar anspelar på emotionella snarare än rationella reaktioner, medför detta en problematik för arbetsgivaren i att utforma belöningarna så att de passar samtliga medarbetares behov. Det är en stor utmaning för chefer och arbetsgivare att säkerhetsställa att medarbetarna behandlas och belönas på lika villkor och det kan inte finnas någon favorisering till varför man ger en offentlig uppskattning. Respondent 5 säger att de monetära belöningarna är enklare just för att de är konkreta och objektiva då samtliga medarbetare har lika förhållningssätt till dem. Ur ett

företagsperspektiv finns det en risk med att de icke-monetära belöningarna varierar i motivationseffekt beroende på mottagarens personliga preferenser. Även om en resa eller exklusivt restaurangbesök kan vara ett minne för livet för medarbetare A kan medarbetare B istället uppskatta en annan typ av resa eller restaurangbesök.

5.3 Individ- och lagbaserade belöningar

5.3.1 Individbaserade belöningar

Enbart respondenten 3 tillämpade enbart ett individbaserat belöningsystem vilket skiljde sig från andra respondenter i urvalet. Valet att tillämpa ett individbaserat grundades i att medarbetare har olika arbetsuppgifter och hur länge medarbetaren arbetat inom organisationen skildes åt. Även att övergripande mål kan brytas ner till mindre mätbara delar stärkte valet av en individbaserad lösning. Enligt Ax m.fl., (2015) är det väsentligt att kunna urskilja medarbetares prestation och således deras påverkbarhet. Vidare uttrycktes att individbaserade belöningar är ett sätt att möjliggöra skräddarsydda belöningsformer utefter medarbetaren för att öka motivationen när motivationseffekten av ett redan befintligt system är avtagande. Detta stämmer överens med att belöningar behöver anpassas efter varje organisations unika situation för att uppnå rätt styreffekt (Smitt, 2002) samt att belöningar skall utgöra något medarbetaren värdesätter (Merchant & Van der Stede, 2012).

Enligt respondent 1 kan ett dåligt resultat inom ett individbaserat belöningsystem hämma relationen mellan medarbetare och chef även om det i större bemärkelse driver på en god arbetsmoral. Vidare menar respondent 5 att ett individbaserat belöningsystem inte får bli kontraproduktiv i bemärkelsen att den egna individens vinning viktas högre än organisationens mål. Utan medarbetarna skall hela tiden engagera sig till varandra för att uppnå organisationens övergripande mål. Ett sätt att förebygga kontraproduktivitet är att kontinuerliga göra förändringar i belöningssystemet för att styra beteende till det önskvärda. Ax m.fl. (2015) menar på att det är väsentligt att man kan urskilja den individuella prestationen mellan olika medarbetare.

5.3.2 Lagbaserade belöningar

Endast respondent 2 säger att företaget inte tillämpar något individbaserat belöningsystem överhuvudtaget vilket är avvikande från det totala urvalet i studien. Anledningen till tillämpningen är av praktiska skäl då företaget anser att det är svårt att urskilja individuella

prestationer. Vidare uttrycktes att risken med free-riders inte existerar när storleken på lagen anses vara för små där ingen chans finns att undgå sina arbetsuppgifter. Respondent 1 uttrycker att det finns ett problem med free-riders i lagbaserade belöningar och i detta fall är lagen större. Arvidsson (2005) menar att vid större lag så krävs någon form av kontroll för att samtliga medarbetare bidrar till förväntade resultat. Storleken på lagen har en betydelse enligt respondent 2 som menar att det blir svårare att säkerhetsställa att samtliga lagmedlemmar gör sitt jobb om lagstorleken blir alltför stor. Huruvida den lagbaserade belöningen är rättvis är en svår fråga för företag då medarbetare i ett lag inte genererar exakt likvärdiga prestationer. Till skillnad mot individbaserade belöningen så blir kopplingen mellan prestation och belöning mer otydlig i lagbaserade belöningar enligt Merchant & Van der Stede (2012). På så vis är det fördelaktigt med mindre lag, i enlighet med respondent 2, då den lagbaserade belöningen blir mest rättvis.

Enligt respondent 4 är valet av individ-, och/eller lagbaserade belöningsystem situationsbaserat utifrån både interna och externa faktorer. Valet av lagbaserade belöningsystem påverkar medarbetarna att tänka och agera utifrån företagets bästa för att i slutändan resultera i en god belöning. Lagbaserade belöningar enligt respondent 2 leder även till ett mer långsikt tänk och att medarbetaren blir mer involverade i företaget. Saunier & Hawk (1994) poängterar att företagets strategi och vision kommunicera ut bättre om man tillämpar ett lagbaserat belöningsystem då medarbetarna blir medvetna om vad som är viktigt för företaget. Respondenterna är eniga om att det lagbaserade belöningsystemet tillämpas som ett styrmedel för att motverka egoism. Lagkänslan innebär att medarbetaren jobbar tillsammans med sina arbetskamrater för att uppnå ett gemensamt mål vilket i slutändan även kommer att gynna den individuella medarbetaren. Enligt Arvidsson (2005) så ökar ansvarstänkandet men även lojaliteten i laget när man tillämpar ett lagbaserat belöningsystem. Att ingå i ett lag innebär ett annorlunda tänk och företagsledningen vill styra att medarbetarna att motivera varandra att prestera goda resultat vilket bekräftas av respondent 4 och 5. Bartol & Hagmann (1992) poängterar just att ökad produktivitet, produkt- och servicekvalitet är en effekt av lagbaserade belöningar. Att jobba enbart för sig själv kan skapa ett beteende där man inte är öppen för förändring i sitt arbetssätt och detta blir problematiskt då man lever i en globalt och föränderligt samhälle. Respondent 4 säger att om det finns medarbetare som är trötta så vill företaget öka deras arbetsmoral genom att placera dem i ett lag. Detta visar att företaget använder lagen som ett direkt styrmedel för att öka prestationer hos lågpresterande medarbetare.

Tävlingskänslan är en viktig faktor som uppkommer med lagbaserade belöningar, enligt Arvidsson (2005). Detta kopplas till att medarbetare motiverar varandra då man inom ett lag inte vill vara sämre än de andra och på så vis hämma den gemensamma belöningen och bli utpekad som en syndabock. På lång sikt kan ju detta resultera i att medarbetarna tröttnar på den som inte gör sitt jobb och kräver förändring, som fallet i respondent 4 där man gör lagbyten baserat på resultat. Att tävla med andra sätter en extern press som inte kan jämföras när man arbetar för sig själv då man de facto är en bidragande faktor till andras välmående.

6. Slutsatser och förslag till vidare forskning

6.1 Slutsatser

Innan man gör en slutsats på denna studie måste man poängtera då endast fem respondenter utgör det empiriska materialet kan inga generella slutsatser dras av författarna. Studien som helhet kan ändå illustrera en viss bild av hur belöningssystem tillämpas i praktiken och hur dess utformning påverkar medarbetare.

Frågeställningarna som studien ämnade besvara är följande:

- Hur bidrar monetära respektive icke-monetära belöningar till att höja motivationsnivån hos medarbetarna och varför tillämpar man respektive belöning?
- Vilken påverkan har individ- och lagbaserad belöning?

Denna studie påvisar att monetära belöningar är det primära verktyget som tillämpas för att belöna medarbetarna vid en god prestation. Monetära belöningar är konkreta och objektiva vilket resulterar i att varje mottagare kommer ha likartad motivation till belöningen. Respondenterna är eniga om att monetära belöningar är bättre att tillämpa i den mån att medarbetaren själv kan bestämma över vad man skall disponera belöningen på. På så vis kan mottagaren inte bli besviken över vilken belöning som erhålls då denne har makten över dess användning. Detta innebär dock inte att de icke-monetära belöningarna skall underskattas då tillämpningen bidrar till ett mer emotionell, snarare än rationell, motivation för mottagaren. Att erhålla en icke-monetär belöning som är mer av ett personligt värde bidrar även det till en ökad arbetsmoral. Men de icke-monetära belöningarna innebär en högre risk för företagen då dess motivation grundar sig i personliga preferenser vilket ett belöningssystem inte till fullo kan tillgodose. Dock anser författarna att en chefs offentliga uppskattning av en medarbetare inte kan hämma dess arbetsmoral utan snarare öka moralen. Människor är normalt bekräftelsesökande och erkännanden av högre chefer förväntas ge ett ökat självförtroende.

De lagbaserade belöningarna medför ett mer kollektivt tänkande som gynnar företagets värdeskapande på lång sikt vilket respondenterna påvisar. Egoismen som finns i det individbaserade belöningssystemet är ett problem som företagsledningar vill förebygga genom att styra beteenden och normer med hjälp av det lagbaserade belöningssystemet. Dock är det väldigt

situationsanpassat för det specifika företaget där större företag förväntas ha större lag och därmed ökar risken med free-rider problemet.

För att konkludera kan författarna dra slutsatsen att monetära lagbaserade belöningar är det bästa styrmedlet, ur ett långsiktigt företagsperspektiv, för att motivera medarbetare. Vidare når företagen i denna studie sina mål och intressekonflikten minimeras, förutsatt att lagen är av rimlig storlek. Författarna kan dock inte dra en generell slutsats baserat på studiens resultat då urvalet är för litet.

6.2 Förslag till vidare forskning

Då denna studie enbart var av kvalitativ karaktär vore det av intresse att se en studie som kombinerar kvantitativ och kvalitativ data. Författarna anser att man kan göra intervjuer med personer i ledande befattning och sedan dela ut enkäter till medarbetarna för att således jämföra svaren. Hur ett belöningsystem är utformat ur personer i ledande befattning är ett perspektiv och hur det uppfattas av medarbetarna är ett annat perspektiv så en kombination av dessa två hade varit intressant.

En ytterligare intressant studie skulle kunna vara att undersöka vad som händer med en individs motivation när denne anser ha nått nivån om självförverkligande. Respondent 3 uttryckte sig att efter ha uppnått nivån om självförverkligande så var den enda drivkraften monetära medel. Således vore det intressant att undersöka om detta belöningsmönster är vanligt förekommande.

7. Källförteckning

Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R.K. 2013, "What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money", *Elsevier Science Ltd*, Greenwich.

Arvidsson, P. & Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm 2005, *Styrning med belöningsystem: två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI).

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. 2015, *Den nya ekonomistyrningen - Faktabok*, Liber, Stockholm.

Bartol, K.M. & Haggmann, L.L. 1992, "Team-Based Pay Plans: A Key to Effective Teamwork", *Compensation & Benefits Review*, vol. 24, nr. 6, s. 24-29.

Bolman, L.G., Deal, T.E. & Holmqvist, A. 2015, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, 5., [uppdaterade] uppl. edn, Studentlitteratur, Lund.

Bryman, A. & Bell, E. 2013, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2., [rev.] uppl. edn, Liber, Stockholm.

Graves, R. 2015, "Employing Incentive Programs to Close Performance Gaps", *Performance Improvement*, vol. 54, nr. 5, s. 38-43.

Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. 2013, *Management of organizational behavior: leading human resources*, 10e upplagan, Pearson, Boston.

Jeffrey, S.A. & Shaffer, V. 2007, "The Motivational Properties of Tangible Incentives", *Compensation & Benefits Review*, vol. 39, no. 3, pp. 44-50.

Kerr, S. 1995, "On the Folly of Rewarding A, while Hoping for B", *The Academy of Management Executive* (1993-2005), vol. 9, nr. 1, s. 7-14.

Merchant, K.A. & Van der Stede, Wim A 2012, *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*, 3:e uppl., Pearson Education, Harlow, England.

Merriam, S. B., & Nilsson, B. (1994). Fallstudien som forskningsmetod. Lund, Studentlitteratur AB.

Morgan, G. & Nilsson, B. 1999, *Organisationsmetaforer*, Studentlitteratur, Lund.

Nelson, B. 2002, "More no-cost ways to recognize employees. (Rewarding Employees)", *ABA Bank Marketing*, vol. 34, nr. 8, s. 12.

Nelson, B. 2003, "Five ways to praise employees. (Rewarding Employees)", *ABA Bank Marketing*, vol. 35, nr. 5, s. 13.

Nilsson, F., & Olve, N-G. (2013) *Controllerhandboken*, 10:e upplagan, Liber.

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund, Studentlitteratur AB.

Saunier, A.M. & Hawk, E.J. 1994, "Realizing the Potential of Teams Through Team-Based Rewards", *Compensation & Benefits Review*, vol. 26, nr. 4, s. 24-33.

Smitt, R. 2002, *Belöningsystem: nyckeln till framgång*, 1. uppl. edn, Norstedts juridik, Stockholm.

Sorauren, I.F. 2000, "Non-Monetary Incentives: Do People Work Only for Money?", *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, nr. 4, s. 925-944.

Stedwick, J, 2000, Aligning Rewards to Organisational Goals: A multinational's experience. *European Business Review*, Vol 12, nr 1, s. 9-18.

Steel, P., & MacDonnell, R. (2012). When rewards go wrong: A tale of five motivational misdirects. *Performance Improvement*, 51 (8), 19 – 25.

8. Bilagor

Intervjuguide

Bakgrundinformation:

- Vad heter du? Vad har du tidigare för bakgrund?
- Hur länge har du haft position?
- Vilka tidigare befattningar har du haft?

Belöningssystem:

- Har företaget ett belöningssystem i avseende till formellt och informellt samt hur är det utformat för din position? Om nej, finns det något annat som motiverar dig och medarbetare att prestera och engagera er till arbetsuppgifter.
- Hur länge har belöningssystem använts, samt känner du till om det funnits tidigare belöningssystem?
- Hur många individer berörs av belöningssystemet? Skiljer sig belöningarna beroende på organisationsnivå/enhet för medarbetarna?
- Är belöningssystemet lag- eller individbaserat? Hur motiveras strukturen?
- Är du nöjd med nuvarande utformning av belöningssystemet?
 - Om ja, beskriver varför du är nöjd och hur skulle du vilja komplettera med någon form av belöning för att uppnå en bättre effekt.
 - Om nej, beskriver varför du är missnöjd och hur skulle ett belöningssystem utformats för att passa dina behov för att uppnå en bättre effekt?
- I vilken grad motiveras du av monetära belöningar? Får belöningarna dig att prestera bättre, engagera dig mer i din uppgift eller finns det andra belöningar som skulle motiverar dig mer?