



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

# Belöningar

## – Så uppfattas dessa av medarbetare

**Handledare:**

Katarina Lagerström

**Författare:**

Linda Andersson 82

Ida Gustafsson 82

**Magister-/Kandidatuppsats 10p**

Företagsekonomiska Institutionen

Redovisning: Ekonomistyrning

Vårterminen 2005

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till de människor som ställt upp för oss och därmed möjliggjort denna uppsats. Hade dessa människor, alltså de anställda på företaget X inte tagit sig tid till att besvara våra intervjumallar, så hade det inte kunnat bli en uppsats av denna karaktär. Tack Katarina Lagerström för din handledning som varit värdefull för oss under vårt uppsatsskrivande.

*Göteborg, juni 2005*

---

**Linda Andersson**

---

**Ida Gustafsson**

## Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Magister-/Kandidatuppsats, VT 2005.**

**Författare:** : Linda Andersson och Ida Gustafsson

**Handledare:** Katarina Lagerström

**Titel:** Så uppfattar medarbetare belöningar

**Bakgrund och problem:** I dagens samhälle har flera debatter förts kring att många chefer inom näringslivet fått oerhörda summor i belöningar. Humankapitalet ses som oerhört viktigt för företagets överlevnad varför många företag satsar på sin arbetskraft, genom att försöka tillgodose deras behov. Detta kan göras genom olika slags belöningar, såsom monetära, sociala och psykologiska. Beroende på vilken person man är och i vilken livssituation man befinner sig kan behoven variera och således vilken belöning man finner mest motiverande.

**Syfte:** Vårt syfte med denna studie är att undersöka ifall medarbetare blir motiverade genom ett monetärt belöningsystem samt vilka inställningar och tankar som finns kring detta. Vi avser även undersöka vilka olika slags belöningar som verkar mest motiverande för medarbetarna och då med hänsyn till monetära, psykologiska och sociala belöningar. Vidare vill vi jämföra om medarbetare känner att de blir mer motiverade genom att de själva kan påverka den monetära belönings storlek. Studien är en fallstudie och som kommer att undersökas i ett företag, beläget i Göteborg.

**Metod:** Vi intervjuar berörda medarbetare, inom avdelningarna marknad och kontor, vilka innefattar sammanlagt sju personer. Samtidigt gör vi två intervjuer med personalchefen. Intervjuerna sker mestadels genom intervjuer, men med enkäter som komplement. Vi utgår ifrån valda teorier vid analys, där dessa består utav olika motivations- och belönings teorier. Vid framställning av data använder vi oss utav löpande text, citat och flera diagram.

**Resultat och slutsatser:** Vi ser att medarbetare känner sig motiverade genom alla de tre belönings typerna, nämligen monetära, sociala och psykologiska belöningar, vilka påverkar dem i en positiv riktning. Dock är det flera av respondenterna i intervjun som framhåller att de monetära belöningarna inte är den starkaste drivkraften. Emellertid är detta motsägelsefullt enligt enkäten, som visar att de monetära belöningarna totalt sett anses som mest motiverande. Detta tror vi i och för sig är en konsekvens av att ingen av medarbetarna vill förneka de monetära belöningarna som viktiga, vilket bidrar till att denna belöning får ett bättre medelvärde än de andra belöningarna. Sedan tror vi att beroende på vilken slags person man är och i vilken livssituation man befinner sig, är faktorer av betydelse för vilka behov man vill tillfredsställa och således vilka slags belöningar man anser bäst motivera. Vi ser även att påverkan gällande storleken på sin belöning inte har någon betydelse för motivationen.

**Förslag till vidare forskning:** Ett första förslag är att man skulle kunna studera det monetära belönings systemet som nyligen implementerats för produktionsavdelningen i företag X, ur ett medarbetarperspektiv. Ett annat förslag är att studera om de önskvärda effekterna från företagsledningens sida, i och med ett implementerande av ett monetärt belönings system, överensstämmer med utfallet av dessa. En intressant studie hade även kunnat vara att mer djupgående undersöka vad det är hos den enskilde individen som gör att denne blir motiverad genom de olika slags belöningarna, till exempel om ålder har någon betydelse för vilken belöning som eftertraktas. Ett ytterligare förslag är att göra en undersökning på fler företag än

vad som omfattades i denna studie, då en generell slutsats skulle kunna dras och då man skulle kunna se om inställningar och tankar kring motivation och belöningar på något sätt är företagsspecifika eller om de är helt individuella.

# Innehållsförteckning

<u>Rubrik</u>	<u>Sidan</u>
<b>1. Inledning</b> .....	1
1.1 Problembakgrund .....	1
1.2 Syfte .....	2
1.3 Disposition .....	3
<b>2. Belöningsystem för motivation</b> .....	4
2.1 Motivation .....	4
2.1.1 Olika motivationsteorier .....	5
2.2 Belöningar .....	7
2.2.1 Former av belöningar.....	7
2.2.1.1 Monetära belöningar .....	8
2.2.1.2 Psykologiska belöningar .....	9
2.2.1.3 Sociala belöningar .....	11
2.2.2 Vilka belöningar motiverar bäst?.....	12
2.3 Belöningsystem för motivation – sammanfattning .....	13
<b>3. Metod</b> .....	14
3.1 Val av teorier .....	14
3.2 Fallstudie .....	14
3.2.1 Urval av respondenter.....	15
3.2.2 Intervjuerna.....	15
3.2.2.1 Operationalisering av begreppen .....	17
3.3 Bearbetning och framställning av data.....	18
3.4 Tolkning av information samt val av analysverktyg .....	19
3.5 Studiens trovärdighet och tillförlitlighet .....	19
<b>4. Så här uppfattar medarbetarna belöningar</b> .....	21
4.1 Företag X.....	21
4.2 Arbetsplatsen .....	22
4.3 Belöningar .....	23
4.4 Motivation .....	25
4.5 Påverkan .....	27
4.6 Vidare resultat .....	28
4.6.1 Monetära belöningar.....	28
4.6.2 Sociala belöningar .....	29
4.6.3 Psykologiska belöningar.....	30
4.6.4 Rangordning av de olika slags belöningarna.....	31
<b>5. Analys</b> .....	32
5.1 Hur medarbetarna motiveras .....	32
5.2 Belöningen som ansågs bäst motivera .....	33
5.3 Marknad vs kontor .....	35
<b>6. Slutdiskussion och slutsats</b> .....	36

## **Källförteckning**

### **Bilagor**

Bilaga 1 (Frågemall - Övergripande intervju med Personalchefen)

Bilaga 2 (Frågemall - Huvudintervju med berörda medarbetare)

Bilaga 3 (Enkät till berörda medarbetare)

Bilaga 4 (Frågemall - Följdintervju med Personalchefen)

Bilaga 5 (Maslows "Behovshierarki")

Bilaga 6 (Herzbergs "Motivations- och trivselfaktorer")

Bilaga 7 (De centrala elementen i Vrooms "Förväntansteori")

Bilaga 8 (Resultat av enkäterna)

# 1. Inledning

*Denna uppsats redogör för inställningar och tankar kring belöningar sett ur ett medarbetarperspektiv. Vi ämnar att i detta första kapitel presentera bakgrunden till vår uppsats. Först redovisar vi vår problembakgrund som belyser hur vi funnit detta intressanta ämne att studera. Vidare klargörs vårt syfte med uppsatsen. Slutligen kommer vi att i detta inledande kapitel skildra den disposition som kommer att genomsyra uppsatsen.*

## 1.1 Problembakgrund

Debatter har på senare år förts kring ämnet monetära belöningar och om många toppar inom näringslivet som fått oerhörda summor i ersättning.<sup>1</sup> Dagens samhälle präglas till stor del av kapitalism, då många individer fokuserar på pengar som främsta drivkraft. Detta kan ha sin utgångspunkt i att vissa människor kan ha en tendens att vilja visa att de är välbetalda varmed de också tror att de är respekterade och har högre status. Eftersom humankapital idag anses som en viktig faktor för företagets överlevnad, har man börjat tillämpa monetära belöningar i en allt större utsträckning, i försök att få sina medarbetare att prestera effektivare. Syftet som finns med att införa monetära belöningar är ofta verksamhetsstyrning, att motivera till önskvärda prestationer samt rekrytera och behålla medarbetare.<sup>2</sup> Dessa monetära belöningar tros även kunna öka motivation, engagemang och identitet med företaget.<sup>3</sup>

En belöning kan genom inlärningspsykologi förknippas med ”moroten” i begreppen ”moroten och piskan”, vilken är till för att uppmuntra medarbetare att arbeta i samma riktning som företaget önskar.<sup>4</sup> I och med detta försöker företagen säkerställa effektiviteten i verksamheten och dess överlevnad. För att belöningar skall ha någon verkan måste de upplevas som motiverande hos medarbetarna, enligt Samuelsson.<sup>5</sup> Belöningar finns i olika utsträckning och form, vilka oftast delas in i monetära, sociala och psykologiska. Oftast är det dock monetära medel som människor förknippar med belöningar.<sup>6</sup>

Människor har olika behov och tankar om vad som motiverar dem bäst. Behoven är olika beroende på vilken livssituation man befinner sig i, men alla människor har en önskan om att tillfredsställa dessa. Att tillfredsställa sina behov ligger till grund för att människor arbetar och att de får något i utbyte för deras tjänster som tillfredsställer dessa behov.<sup>7</sup> Att endast fokusera på att ge monetära belöningar ger inte alltid den önskade effekten som företagen önskar. En del människor kan nämligen eftertrakta andra icke-monetära belöningar, såsom sociala och psykologiska belöningar, vilka kan innebära bättre motivationsfaktorer än monetära. Detta på grund av att pengar inte alltid kan lösa problem av psykologisk karaktär, såsom till exempel utbrändhet, stress och vantrivsel.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Jmfr [www.gp.se](http://www.gp.se) (2005-05-23)

<sup>2</sup> Samuelsson A L. (2004). *Controllerhandboken*. Författarna och Industrilitteratur AB. Sid 139-141.

<sup>3</sup> Ibid. Sid 135-171.

<sup>4</sup> Ibid. Sid 135-171.

<sup>5</sup> Ibid. Sid 135-171.

<sup>6</sup> Paul A-S & Alm O. (1991). *Belöningar och belöningsystem*. Stockholm: Sveriges personaladministrativa förening. Sid 20.

<sup>7</sup> Jäghult B mfl. (1978). *Ledarskap*. Utvecklingsplan: Stockholm. Sid 61-80.

<sup>8</sup> Jmfr Ibid. Sid 61-80.

Utländska studier har gjorts för att visa varför medarbetare slutat, eller funderat på att sluta sina arbeten, vilka kommit fram till att medarbetarnas individuella behov inte blivit tillfredsställda. Dessa behov har varit på ett mer psykologiskt plan, där erkännande och beröm ansetts vara bristfälligt samt att möjlighet till personlig utveckling inte funnits på arbetsplatsen. Otillräckliga psykologiska belöningar har alltså varit förklaringen till missnöje på arbetsplatsen. Att företag ibland fokuserar på monetära medel för att uppnå tillfredsställelse och motivation hos medarbetare, kan alltså enligt dessa utländska studier vara en felaktig väg att tillgå. Trots detta finns det andra utländska studier som pekar på att monetära medel är det mest drivande för medarbetarna, varför inga enkla slutsatser kan dras om vad som verkligen motiverar medarbetare på deras arbetsplatser.

## **1.2 Syfte**

Vårt syfte med denna studie är att undersöka ifall medarbetare blir motiverade genom ett monetärt belöningsystem samt vilka inställningar och tankar som finns kring detta. Vi avser även undersöka vilka olika slags belöningar som verkar mest motiverande för medarbetarna och då med hänsyn till monetära, psykologiska och sociala belöningar. Vidare vill vi jämföra om medarbetare känner att de blir mer motiverade genom att de själva kan påverka den monetära belönings storlek. Studien är en fallstudie och som kommer att undersökas i ett företag, beläget i Göteborg.



## 1.3 Disposition

Nedan följer med hjälp av texttrutor, en beskrivning på hur vi valt att disponera uppsatsen.

### **Kapitel 1 Inledning**

*Här redogjordes för vad som ligger till grund för denna uppsats. Problembakgrunden ledde till ett syfte och dispositionen av uppsatsen ingick också.*

### **Kapitel 2 Belöningar för motivation**

*Här behandlas de relevanta teorier som vi anser har betydelse för arbetet. Vi har för avsikt att öka läsarens förståelse gällande motivation kring ett belöningsystem.*

### **Kapitel 3 Metod**

*I detta kapitel förklaras och motiveras de synsätt, den metod och det tillvägagångssätt som använts i uppsatsen. Även studiens trovärdighet och tillförlitlighet förklaras.*

### **Kapitel 4 Så här uppfattar medarbetarna belöningar**

*Kapitlet redogör för det empiriska material som ligger till grund för uppsatsen. Materialet består av resultaten från intervjuerna med de utvalda medarbetarna.*

### **Kapitel 5 Analys**

*I detta kapitel sammanställer och tolkar vi undersökningens resultat utifrån de valda teorierna.*

### **Kapitel 6 Slutsats**

*I det sjätte och sista kapitlet redogörs för de slutsatser vi kommit fram till, efter att ha tolkat och sammanställt undersökningen. Här ges även förslag på fortsatt forskning.*

## 2. Belöningar för motivation

*Den teoretiska genomgången som följer i detta kapitel skall bidra till att ge en referensram till vår fallstudie. Texten som fortlöper nedan skall medverka till att visa den förståelse vi innehar då vi tolkar och analyserar vår insamlade empiri. Vi inleder detta kapitel med en redogörelse för begreppet motivation för att sedan skildra olika motivationsteorier. Efter detta kommer området belöningar hanteras och vi kommer i detta avsnitt uppvisa vilka olika slags former av belöningar som kan finnas och hur dessa kan anses motiverande.*

### 2.1 Motivation

För att företag skall kunna drivas effektivt och överleva är det viktigt att ta hänsyn till medarbetarnas ansvar, kompetens och motivation.<sup>9</sup> Motivation uppfattas som en inre psykologisk process i individen som skapar en drivkraft och som får denne att handla.<sup>10</sup> Många människor ser motivation som en personlig egenskap, som vissa människor besitter och andra inte. Detta är en förenklad bild av motivation enligt Robbins & Coulter, då dessa menar att motivation uppkommer vid samspelet mellan personen och situationen. Med andra ord beror motivation på hur man som individ upplever en viss situation och denna varierar även mellan olika personer samt mellan olika tidpunkter för samma person.<sup>11</sup> Att känna sig motiverad är en viktig faktor för att medarbetare skall kunna prestera optimalt då det gäller sina arbetsuppgifter. Om människor motiveras på rätt sätt så kommer de att kunna använda sin fullständiga energi på den uppgift de sysslar med.<sup>12</sup>

Eftersom våra behov och önskningsar är faktorer som i stor utsträckning styr motivationen, är det därför av betydelse att motivera människor på det sätt som dessa blir motiverade av. När det gäller behoven är dessa varierande från person till person, men vad som dock kan klargöras är att ett behov kan bli så pass starkt att man inte kan koncentrera sig på annat innan man fått detta tillfredsställt. Med andra ord kan man säga att ett behov är ett uttryck för brist på jämvikt. Vi människor behöver råda bot på den här avsaknaden för att därmed kunna uppnå en jämvikt och fungera normalt.<sup>13</sup>

Vid motivationssituationer kan de praktiska motiven vara av både negativ och både positiv karaktär. Då negativa motiv används såsom till exempel straff och hot kan individen lära sig att låta bli vissa saker. Om man däremot vill försöka främja vissa aktiviteter kan positiva incitament såsom belöningar ha en bättre effekt. I många fall kan därför slutsatsen vara att det är bättre att främja vad individerna skall göra istället för att tala om vad denne inte får göra, då straff oftast är ett föga konsekvent sätt att lösa problem på. Om medarbetarna dock har en negativ inställning till ledningen kan dessa uppfatta motivationsförsöken som ett sätt att försöka "köpa" dem.<sup>14</sup>

---

<sup>9</sup> Samuelson A L. (2004). Sid 135-171.

<sup>10</sup> Jacobsen D I & Thorsvik J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur. Sid 289-332.

<sup>11</sup> Robbins S P & Coulter M (2002). *Management*. Prentice Hall, Pearson Education: New Jersey. Sid 424.

<sup>12</sup> Jäghult B mfl. (1978). Sid 61-80.

<sup>13</sup> Ibid. Sid 61-80.

<sup>14</sup> Ibid. Sid 61-80.

### 2.1.1 Olika motivationsteorier

Det finns många olika teorier inom ämnet motivation, varav Maslow är en av de första forskarna som under 50-talet påvisade vilka behov en individ har. Den mest kända teorin inom detta område är "Maslows Behovshierarki",<sup>15</sup> där den grundläggande tanken är att människan är en varelse som ständigt söker efter tillfredsställelse av ett behov.<sup>16</sup> I denna behovshierarki redogörs för vilka behov man som människa har, beroende på vilka stadier man befinner sig i. Hierarkin är uppdelad med att de primära och grundläggande behoven är i botten av en pyramid, vilka måste vara tillfredsställda innan man kan gå vidare till högre liggande behov.<sup>17</sup> Med andra ord kan man säga att tillfredsställelse av ett behov skapar ett nytt behov.<sup>18</sup> Dock är det inte nödvändigt med fullständig behovstillfredsställelse på varenda nivå för att de högre behoven skall bli aktuella. En annan variant kan vara att vissa människor går den omvända vägen, alltså uppifrån och ned. Dessa personer kan till exempel ha ett starkt behov av att tillhöra en grupp, varför de i detta fall kan tänkas ge avkall på sina fysiologiska behov. Det finns sju nivåer i behovshierarkin, vilka är:

1. Fysiologiska behov – primära behov, såsom mat, vatten, sömn och tak över huvudet.<sup>19</sup>
2. Säkerhetsbehov – behovet av säkerhet och skydd, exempelvis ett arbete som ger inkomst både nu och i framtiden.<sup>20</sup>
3. Behovet av att "höra till" i en grupp och att bli accepterad – att känna att man som person blir accepterad av andra människor och att man också kan ge något känslomässigt till andra medmänniskor.<sup>21</sup>
4. Behovet av status och prestige – viktigt att känna att man som person betyder något.<sup>22</sup>
5. Behovet av självförverkligande – att kunna realisera sin egen förmåga till fullo utifrån förutsättningarna.<sup>23</sup>
6. Behovet av kunskap - att förstå, söka efter mening, organisera, analysera och bygga upp värdesystem.<sup>24</sup>
7. Estetiska behov - att man som människa vill ha det vackert omkring sig. Behovet av olika former av konst syns tydligt.<sup>25</sup> (se bilaga 5)

Det har skett en utveckling inom området, för att även innefatta arbetsmotivation. Det finns många andra forskare som kommit med betydelsefulla bidrag och som väckt debatter om människan som produktiv arbetskraft. En av dessa teorier är "Herzbergs motivations- och trivselfaktorer", vilken menar att det endast är vissa faktorer som skapar tillfredsställelse och bidrar till motivation i arbetet.<sup>26</sup> Forskaren anser att "*Det enda sättet att få en medarbetare motiverad är att ge honom arbete, som verkar stimulerande och ger honom ansvar*". För att en människa skall kunna känna arbetsmotivation måste några grundläggande faktorer vara uppfyllda, som berör människans hygien och trivsel. (se bilaga 6) Dessa faktorer eliminerar

---

<sup>15</sup>Maslow A H. (1987). *Motivation and personality*. Harper & Row, publishers: New York. Sid xxxiii Foreword.

<sup>16</sup> Ibid. Sid 7.

<sup>17</sup> Jäghult B mfl. (1978). Sid 61-80.

<sup>18</sup>Maslow A H. (1987). Sid 7.

<sup>19</sup> Ibid. Sid 15-18.

<sup>20</sup> Ibid. Sid 18-20.

<sup>21</sup> Ibid. Sid 20-21.

<sup>22</sup> Ibid. Sid 21-22.

<sup>23</sup> Ibid. Sid 22.

<sup>24</sup> Ibid. Sid 23-25.

<sup>25</sup> Ibid. Sid 25-26.

<sup>26</sup> Herzberg F. (1966). *Work and the nature of man*. The world publishing company Cleveland and New York.

missnöje<sup>27</sup> och gör att individen inte vantrivs i arbetsmiljön<sup>28</sup>, men har inte förmågan att motivera.<sup>29</sup> Däremot finns det ett antal motivationsfaktorer såsom erkännande, ansvar under frihet och utvecklingsmöjligheter.<sup>30</sup> För att kunna uppnå ett effektivt utnyttjande av personalen skall man berika arbetet istället för att rationalisera.<sup>31</sup> Den undersökning som Herzberg genomförde visade att ansvar och självständiga uppgifter är viktiga motivationsfaktorer.<sup>32</sup> Då ansvar under frihet ges och chefen tror på individens kapacitet, bidrar detta till att denne känner sig självständig och även motiverad.<sup>33</sup>

En annan teori som i vissa avseenden liknar Herzberg är ”Thorsruds psykologiska arbetskrav”, vilken menar att ett antal psykologiska arbetskrav måste ställas mot innehållet i människors arbeten. Exempel på dessa är att det skall finnas variation i arbetsuppgifterna, man skall lära sig något nytt, man skall kunna klara av att ta vissa beslut, kunna se att det arbete man utfört är nyttigt samt behovet att se att arbetet förenas med vad man önskar sig utav framtiden.<sup>34</sup> Arbetsmönstret skall framträda på ett samlat sätt så att man finner detta meningsfullt och intressant. De uppgifter som utförs skall också anses nyttiga, varför det är av stor vikt att arbeta med målsättningar.<sup>35</sup>

Att arbeta mot uppsatta mål är något som även Vroom fastställer i sin ”förväntansteori”<sup>36</sup>. Det är viktigt att relatera individens motivation och handling till organisationens och individens egna mål. De två typer av förväntningar som teorin uppvisar är handlingskonsekvens och ansträngningskonsekvens. Handlingskonsekvensen har sin utgångspunkt i att individen upplever en koppling mellan varje beteende och dess konsekvenser såsom belöningar och bestraffningar, vilket enligt teorin benämns ”förväntan”. Ansträngningskonsekvensen menar att det hos varje människa finns en förväntan om prestationen skall lyckas eller inte.<sup>37</sup> Hög prestation uppstår alltså då en person ser att det är möjligt att uppnå något som denne starkt önskar.<sup>38</sup>

En ytterligare forskare vid namn J. Stacey Adams uppvisar sin tes vid namn jämviktsteorin, varvid man i denna utgår ifrån att organisationer är sociala system där människor arbetar tillsammans.<sup>39</sup> Här är det inte väsentligt att se vad belöningarna består utav, utan människor vill bli behandlade lika och upplevs olikhet motiveras personer att eftersträva jämvikt. Vad som är viktigt är att individens egen insats och utbytet på ett bra sätt motsvarar vad andra som vederbörande jämför sig med, presterar och får. Då individen anser att förhållandet mellan dennes insats och utbyte motsvarar förhållandet mellan andras insatser och utbyten, så råder jämvikt. Om utbytet är för lågt eller högt i relation till de andra så råder ojämvt.<sup>40</sup>

---

<sup>27</sup> Robbins S P & Coulter M. (2002). Sid 424-455.

<sup>28</sup> Samuelson A L. (2004). Sid 135-171.

<sup>29</sup> Robbins S P & Coulter M. (2002). Sid 424-455.

<sup>30</sup> Jäghult B mfl. (1978). Sid 61-80.

<sup>31</sup> Ibid. Sid 61-80.

<sup>32</sup> Herzberg F. (1966). Sid 1-192.

<sup>33</sup> Jäghult B mfl. (1978). Sid 61-80.

<sup>34</sup> Ibid. Sid 61-80.

<sup>35</sup> Ibid. Sid 61-80.

<sup>36</sup> Vroom V H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons, United States of America. Sid 99-174.

<sup>37</sup> Samuelson A L. (2004). Sid 135-171.

<sup>38</sup> Jacobsen D I & Thorsvik J. (2002). Sid 289-332.

<sup>39</sup> Robbins S P & Coulter M. (2002). Sid 424-455.

<sup>40</sup> Jacobsen D I & Thorsvik J. (2002). Sid 289-332.

Individer har således olika behov och önsknings för hur de bäst motiveras. För att stimulera medarbetarna och skapa förutsättningar för deras motivation använder många företag sig utav belöningar, vilka kan vara av olika karaktär.

## 2.2 Belöningar

Belöningar är en stor del inom den relativt nya organisationsteorin Human Resource Management. Denna teori fokuserar på att medarbetarna är en viktig resurs för företagen och genom belöningar vill företagen få dem att känna sig uppskattade. I många av dagens privata företag förekommer uttalade belöningsystem, där belöningar ofta förknippas med lön eller som en "förlängning" av lönesystemet. Begreppet omfattas dock av en mer vidare innebörd, nämligen de positiva konsekvenserna av ett väl utfört arbete, med andra ord uppskattning i form av materiella eller immateriella belöningar.<sup>41</sup>

Vad har företagsledarna för avsikter när de implementerar monetära belöningsystem till deras medarbetare? Oftast kan man urskilja tre olika syften, vilka är verksamhetsstyrning, motivera till önskvärda prestationer samt rekrytera och behålla personal.<sup>42</sup> Med verksamhetsstyrning avses att företaget vill uppnå en god överensstämmelse mellan företagets mål och vad medarbetarna vill med sitt arbete, så att en god effektivitet och produktion kan uppnås. Det andra syftet, motivera till önskvärda prestationer, handlar om att få individen och organisationen att dra åt samma håll, genom att företaget utgår ifrån individens behov. Dessa behov kan bland annat kännetecknas av faktorer såsom arbetsklimat, utvecklingsmöjligheter eller social kontakt. Att företagsledningen vill rekrytera eller behålla personal genom sitt belöningsystem är en form av konkurrensstrategi.<sup>43</sup>

Enligt Armstrong borde belöningar vara baserade på tesen att företagets viktigaste värdeskapande resurs är medarbetarna, vilket betyder att belöningarna skall överensstämma med medarbetarnas behov liksom företagets behov.<sup>44</sup> Att motivera och belöna personal är något av det viktigaste och en av de mest utmanande aktiviteterna en chef eller en företagsledning utför. Olika individer blir motiverade av olika incitament och detta är viktigt för företaget att se för att kunna forma olika slags belöningar.<sup>45</sup>

### 2.2.1 Former för belöningar

När företag strukturerar sina belöningar är det viktigt att man väljer sådana som passar företagets specifika situation.<sup>46</sup> Det finns nämligen inga optimala belöningar, utan det är flera förutsättningar som företagsledningen måste ha i åtanke. Det är viktigt att ha klart för sig vad syftet med belöningarna är och vilka slags former av belöningar som man tror bidrar till att syftet uppnås. Det skiljs ofta på materiella belöningar som kännetecknas av att de är monetära och immateriella såsom sociala och psykologiska belöningar.

---

<sup>41</sup> Paul A & Alm O. (1991). Sid 20.

<sup>42</sup> Samuelsson A L. (2004). Sid 139.

<sup>43</sup> Ibid. Sid 139-141.

<sup>44</sup> Armstrong M. (1993). *Managing Reward Systems*. Buckingham : Open University Press. Sid 10.

<sup>45</sup> Robbins S P & Coulter M. (2002). Sid 424.

<sup>46</sup> Samuelsson A L. (2004). Sid 152.

### 2.2.1.1 Monetära belöningar

Att få en belöning i form av pengar är det som folk i allmänhet förknippar med belöningar och att detta medel är det som mest motiverar de anställda, enligt Armstrong.<sup>47</sup> Enligt teorierna om "Economic man" (scientific management) är det bästa sättet för att öka medarbetarnas prestationer, att ge dem ekonomiska belöningar.<sup>48</sup> Det finns många olika former av monetära belöningar, såsom lön, bonuslön, pension, aktier, konvertibla skuldebrev och optioner. Vi kommer att utveckla några av dessa monetära belöningar, nämligen lön, bonus och optioner.

Lönen har ofta betraktats som företagets främsta motivationsfaktor och individuell lönesättning har idag fått en alltmer betydelse i samhället. Lön och ersättningar betalas ut efter individuella kontrakt och bygger på uppnådda resultat. Kompetens och prestation lyfts fram vid lönebildningen och är till för att motivera och engagera medarbetarna för att verka så att företagets mål uppfylls.<sup>49</sup> Lönen är viktig som ett mått på individens köpkraft, men också då människor kan inse sitt värde, vilket kan ge ökad självkänsla och respekt av andra.<sup>50</sup> Hög lön är ofta en faktor för att locka personal till ett företag, då individer ofta jämför den externa löne marknaden samtidigt som anställda är ovilliga att byta arbetsplats om deras lön är mer fördelaktig jämfört med andra företag.<sup>51</sup>

Bonus förekommer oftast som ett lönetillägg vid uppnådda eller överträffade uppsatta försäljningsmål. Bonusen kan bland annat vara fastställd till ett visst belopp eller som en viss procent av den anställdes årslön. Grunden för bonusen kan variera mycket mellan olika företag, men två huvudgrupper kan urskiljas, nämligen bonus grundad på individuell eller kollektiv prestation.<sup>52</sup> Den individuella bonusen ges ofta till försäljare<sup>53</sup> eller för att stimulera innovationer och utveckling av företagets produkter. I vissa komplexa verksamheter är det svårt att meningsfullt mäta individuella prestationer, medan resultatet i slutändan kan vara lättare.<sup>54</sup> Företag kan då basera belöningarna på grupprestationer och slutprodukten av alla medarbetares samlade effektivitet kan istället belönas. Samtidigt kan dock detta sätt leda till att individer tappar motivation och inte ser hur den egna insatsen bidrar till helheten. Ska man belöna individuella prestationer är det viktigt att medarbetarna kan påverka den del som belönas, då medarbetaren ska kunna veta vilka handlingar som belönas.<sup>55</sup> Det är enligt Samuelsson alltså viktigt att man som individ vet vilka prestationer som belönas och att företagen skall sträva efter att belöna sina medarbetares prestationer. Den individuella påverkbarheten är enligt denne författare mycket viktig när man utformar ett monetärt belöningsystem.<sup>56</sup>

Optioner finns i många olika former och har börjat rikta sig alltmer till alla anställda och inte bara för företagsledningarna. Ett optionsprogram innebär att den anställde erbjuds att vid en förutbestämd tidpunkt teckna en viss mängd aktier i företaget, till ett förutbestämt pris. På så sätt kan medarbetaren ta del av företagets uppgång på marknaden, men kan även utsättas för en viss risk ifall marknadsvärdet på aktierna sjunker. Teckningsoptioner är den vanligaste

---

<sup>47</sup> Armstrong M. (1993). Sid 21.

<sup>48</sup> Kempton J. (1995). *Human Resource Management and Development*. Basingstoke: Macmillan. Sid 53.

<sup>49</sup> Samuelsson A L. (2004). Sid 153-154.

<sup>50</sup> Armstrong M. (1993). Sid 34.

<sup>51</sup> Ibid. Sid 31-33.

<sup>52</sup> Samuelsson A L. (2004). Sid 155.

<sup>53</sup> Ibid. Sid 155.

<sup>54</sup> Jonsson E Red. (1992). *Belöningar och effektivitet i offentlig verksamhet*. Lund: Studentlitteratur. Sid 35.

<sup>55</sup> Samuelsson A L. (2004). Sid 148.

<sup>56</sup> Ibid. Sid 146.

formen av optioner, där medarbetaren ”lånar” ut pengar till företaget och för detta får ett skuldebrev, som innebär att långivaren har rätt att teckna aktier i företaget till ett ibland förutbestämt pris.<sup>57</sup>

Oftast grundar företagen sina monetära belöningssystem på finansiella mått, som till exempel resultat, räntabilitet på eget kapital eller sysselsatt kapital. Att beräkna belöningen utifrån finansiella mått anses dock ha en tendens till kortsiktighet, då individer kan välja att offra långsiktiga prestationer för att kortsiktigt maximera sin bonus. För att undvika detta kan företagen istället grunda sina belöningar på icke-finansiella mått, eller utforma en kombination av de olika måtten. Exempel på sådana lösningar är att medarbetarnas bonuspoäng samlas i en bonusbank som delas ut under en längre tidsperiod, eller att man använder sig av ett balanserat styrkort.<sup>58</sup> Att belöna på långsiktiga mått kan i och för sig vara en svårighet, då medarbetare kan skifta befattningar mellan åren.<sup>59</sup>

En studie genomförd år 2005 visar att hälften av de tillfrågade menar att monetära medel är den bästa belöningen.<sup>60</sup> Länge har man trott att motiveringen främst har baserats på ekonomiska grunder, vilket däremot forskare idag diskuterar kring. De ekonomiska motiven anses numera ha ett begränsat värde, då det gäller att framkalla motivation och positivt handlande. De ekonomiska motiven hänför sig till att mena att den anställde skall tycka att lönesystemet är motiverande. För att uppnå detta måste systemet förstås av individen och denne måste även anse detta som rättvist. Ju mer inaktuella de ekonomiska motiven blir, desto mer ökar behovet att finna andra tillvägagångssätt för att öka den enskildes motivation.<sup>61</sup>

### 2.2.1.2 Psykologiska belöningar

Andra slags belöningar fungerar alltså även dessa som motiverande och i motsats till Armstrong menar forskaren Jäghult att icke-monetära belöningar kan vara mer motiverande, än de monetära belöningarna.<sup>62</sup> I olika undersökningar har det visat sig att faktorer såsom trygghet, självförverkligande, intressanta arbetsuppgifter med mera hamnat högre än lönen i rangordning.<sup>63</sup> Dessa belöningar är mer inriktade på det psykologiska planet, där individens inre behov tas tillvara. Människor har ofta ett grundläggande behov av att bli uppskattade och sedda.<sup>64</sup>

De psykologiska motiv som används idag baserar sig bland annat på ”Maslows behovshierarki” och ”Herzbergs motivations- och trivselfaktorer”.<sup>65</sup> Det finns många olika slags psykologiska belöningar, vilka alla är till för att stimulera och uppmuntra medarbetare. Dessa kan bestå bland annat av erkännande från chefer och medarbetare, frihet i arbetsutförandet, utvecklings- och utbildningsmöjligheter samt feedback.

---

<sup>57</sup> Samuelsson A L. (2004). Sid 158.

<sup>58</sup> Ibid. Sid 146-148.

<sup>59</sup> Ibid. Sid 148-150.

<sup>60</sup> *What Are the Best Ways to Motivate Your Top Performers?* HR Focus; Jun 2005, Vol. 82 Issue 6, p9, 1/4p.

<sup>61</sup> Jäghult B mfl. (1978). Sid 61-80.

<sup>62</sup> Ibid. Sid 71.

<sup>63</sup> Persson B. (1994). *Incitamentlöner; lönepolitik, arbetsmotivation, produktivitet*. SNS Förlag: Stockholm. Sid 253-268.

<sup>64</sup> Palm A. (2000). *Affärsstödande lönebildning*. Stockholm: Ekerlid. Sid 113.

<sup>65</sup> Jäghult B mfl. (1978). Sid 71.

Att ge beröm, uppskattning och saklig kritik är en av chefernas viktigaste uppgifter och beröm bör dessutom helst ges så öppet som möjligt i företaget.<sup>66</sup> Erkännande och beröm kan dessutom vara en starkare drivkraft än pengar och är helt gratis att ge. Det finns flera sätt att ge erkännande på, vilka oftast består i att man som medarbetare får höra att man gör ett bra jobb.<sup>67</sup> Berömmet skall dock, enligt Jäghult, kännas rättvist och skall ges när medarbetaren gör framsteg eller i tuffa och svårhanterliga situationer. Det får dock inte kännas oäkta och osant (smicker), då detta kan få omvända konsekvenser och istället för att verka motiverande skapa negativa attityder.<sup>68</sup> Berömmet skall heller inte bidra till att den person som får det, känner att ännu högre krav kommer att ställas i framtiden.<sup>69</sup> En undersökning vid namn Hawthorne-studien bekräftar att anställda uppskattar att företagets ledning intresserar sig för dem och deras arbetsituation. Ansvarstagandet stimuleras och trivselen ökar då intresset finns, varför även produktiviteten påverkas i positiv riktning.<sup>70</sup>

Att man får styra sitt eget arbete kan vara en slags belöning, då man känner att företaget litar på en och ens förmåga att ta sig till uppsatta mål. Herzberg och Thorsrud menar att ansvar och självständighet är viktiga motivationsfaktorer. Att själv få planlägga, genomföra och kontrollera sitt arbete är exempel på hur motiverande arbetsuppgifter kan skapas.<sup>71</sup> Att ha ett visst inflytande över beslut och en viss kontroll över sina arbetsuppgifter<sup>72</sup> kan skapa mening, motivation och glädje.<sup>73</sup> Vad som dock bör uppmärksammas är ifall medarbetarna vill uppnå eget ansvar i arbetet, vilket kanske inte alla människor vill.<sup>74</sup>

Personlig utveckling är även denna en viktig faktor för att motivera medarbetare. Självuppfyllelse är ett högt behov i Maslows hierarki och är således en av de högsta motivationsfaktorerna.<sup>75</sup> Att ge stimulerande och utmanande arbetsuppgifter eller utbildning i form av kurser och seminarier är exempel på hur företag kan få medarbetare att utvecklas<sup>76</sup>. Detta är bra för att de enskilda arbetsutövarna skall kunna känna att de ständigt befinner sig i progression och utvecklas, vilket i sin tur kan öka motivationen.<sup>77</sup> Möjlighet att avancera karriärmässigt i företag är ofta en stark drivkraft för medarbetare att prestera bättre, vilket kan genomföras genom befordran, sidoflyttning till nya arbetsuppgifter eller högre status.<sup>78</sup> Om utveckling inte kan erbjudas på ett företag kan medarbetare som vill växa, söka sig till företag som erbjuder dem större personlig utveckling.<sup>79</sup>

En psykologisk aspekt att tänka på när man vill motivera sina medarbetare är att det är viktigt att det finns klara och fastställda mål för individen att arbeta mot. Vid utformning av målen skall man ha i åtanke att dessa skall beskriva personens arbetsuppgifter, under vilka förhållanden arbetet skall utföras, med vilka hjälpmedel man skall kunna genomföra detta samt vilka krav som göromålet är behäftat med. Att ställa upp mål har fördelar, då den

---

<sup>66</sup> Palm A. (2000). Sid 114.

<sup>67</sup> LeBoeuf M. (1986). *Rätt belöning*. Malmö: Liber Förlag. Sid 82.

<sup>68</sup> Jäghult B mfl. (1978). Sid 73.

<sup>69</sup> Ibid. Sid 61-80.

<sup>70</sup> Samuelson A L. (2004). Sid 135-171.

<sup>71</sup> Jäghult B mfl. (1978). Sid 74.

<sup>72</sup> Vroom V H. (1964). Sid 99-174.

<sup>73</sup> Boethius S & Ehdin M. (1996). *Myten om moroten*. Svenska Dagbladets Förlags AB: Södertälje. Sid 17-93.

<sup>74</sup> Katz D & Kahn R L. (1978). *The social psychology of organisations*. New York: Wiley, cop. Sid 367.

<sup>75</sup> Armstrong M. (1993). Sid 120.

<sup>76</sup> LeBoeuf M. (1986). Sid 86.

<sup>77</sup> Jäghult B mfl. (1978). Sid 61-80.

<sup>78</sup> LeBoeuf M. (1986). Sid 85.

<sup>79</sup> Armstrong M. (1993). Sid 121.



enskilde individen kan bli motiverad samt att det blir lättare att kontrollera de resultat som erhålles. Målen som formuleras skall anses vara uppnåeliga, eftersom de annars inte innehar effekten att motivera. Om medarbetarna själva är med och utformar målen, kan detta bidra till att dessa i större utsträckning blir motiverade, då de kan tänkas vara intresserade att få besluten att övergå i handlingar.<sup>80</sup> För att kunna få företagets och den enskildes mål att korrelera, skall "sporren" passa de behov som finns hos medarbetaren. Dessa behov är essentiella att ha i minnet då alla medarbetare inte innehar samma behov och önsknings.<sup>81</sup> För att inte dålig motivation skall skapas bör återkoppling av de resultat som uppnåtts, delges medarbetarna. Återkopplingen kan anses vara stimulerande då den är av objektiv karaktär och fås inom en viss tid efter att prestationen utförts.<sup>82</sup> Kännedomen om de resultat som uppnåtts menar forskare motiverar anställda till att prestera bättre.<sup>83</sup> Feedback är viktigt att ge för att motivera till utveckling och prestationer med mera. Idealiskt använder sig medarbetare av feedback för att bedöma sina egna prestationer, sätta upp nåbara mål samt för att förbättra sina prestationer. Dock är inte alla individer mottagliga för kritik, varför feedback istället kan fungera negativt på dem. Om man som individ fokuserar på att alltid vilja lära sig nya saker, är kritik mycket mer givande än för de individer som istället fokuserar på att uppfattas som kompetenta.<sup>84</sup> Således beror det mycket på individernas önsknings och behov för hur man bäst motiverar och engagerar dem.

### 2.2.1.3 Sociala belöningar

Att man har en bra arbetsmiljö är enligt Herzberg en av hygienfaktorerna som måste vara uppfyllda för att man som anställd skall trivas på sin arbetsplats.<sup>85</sup> En beskrivning av arbetsmotivation är när de anställda tycker att det är lika roligt att gå till jobbet som att gå hem från det.<sup>86</sup> Detta kan uppnås genom tidigare beskrivna belöningar, men även genom belöningar som främjar den sociala och allmänna trivseln på arbetsplatsen. Sociala belöningar är beteckningen för detta och även dessa belöningar innefattar att man tar tillvara på medarbetarens inre behov.<sup>87</sup> Att anordna gemensamma aktiviteter och att se till att medarbetarna får en social gemenskap är exempel på trivselhöjande faktorer,<sup>88</sup> men även förmåner i form av frisk- och hälsovård eller flexitid ses som sociala belöningar.

Att vara del av en grupp kan ge individer känslan av tillhörighet och en positiv inställning till att få vara med och prestera något större än vad man skulle ha gjort som enskild individ.<sup>89</sup> Att se vad man själv kan bidra med till gruppen är viktigt för motivationen<sup>90</sup> och om man som medarbetare känner samhörighet till gruppen, motiveras man till att inte svika sina kollegor.<sup>91</sup> Enligt Sandy McCraey är det respekten och beundran för sina medarbetare som motiverar en arbetsgrupp mest. Att vara uppmärksam på sina medarbetare kan även innebära att man firar

---

<sup>80</sup> Jäghult B mfl. (1978). Sid 61-80.

<sup>81</sup> Ibid. Sid 61-80.

<sup>82</sup> Ibid. Sid 61-80.

<sup>83</sup> Vroom V H. (1964). Sid 240-243.

<sup>84</sup> Silverman S B red. *When employees at work don't get it: A model for enhancing individual employee change in response to performance feedback.* Academy of Management Executive; May 2005, Vol. 19 Issue 2, p135, Sid 2.

<sup>85</sup> Samuelsson A L. (2004). Sid 142.

<sup>86</sup> Lindblom H. (1996). *Lön och belöning.* Uppsala: Konsultförlaget. Sid 20.

<sup>87</sup> Jäghult B mfl. (1978). Sid 75.

<sup>88</sup> LeBoeuf M. (1986). Sid 87.

<sup>89</sup> Katz D & Kahn R L. (1978). Sid 374.

<sup>90</sup> Ibid. Sid 423.

<sup>91</sup> *Gee 'em up till you're hoarse.* Employee Benefits; 2002 Benefits Book, p67, 1p Business Source Premier. 11

speciella händelser, såsom födelsedagar och dylikt. Detta gör att medarbetarna lättare kan identifiera sig med företaget och känna sig som medlem i en familj.<sup>92</sup>

### 2.2.2 Vilka belöningar motiverar bäst?

Som beskrivits ovan har människor olika behov och det finns sannolikt lika många olika sätt att belöna som det finns individer. Många studier har gjorts för att utröna medarbetares inställningar till sin arbetsmiljö och vilka belöningar som de ansett vara viktigast. I många fall har forskare kommit fram till att medarbetare behöver belöningar för att prestera bra.<sup>93</sup> Flera studier har framhållit att icke-monetära belöningar är mer viktiga än monetära belöningar, medan andra har visat på motsatsen. Med andra ord finns det inga ideala belöningar, utan som företagsledning måste man se och förstå medarbetarnas behov. Enligt en studie bland finansiella chefer ansåg dessa att en monetär bonus var det bästa sättet att visa erkännande på,<sup>94</sup> medan de flesta andra studier som vi författare tagit del av visar på det motsatta. En studie i Storbritannien som studerade varför personer hade slutat på sitt jobb, visade att hälften av de tillfrågade hade slutat på grund av att de ansåg att företaget inte gav dem den utveckling eller utbildning de tyckte sig behöva, både karriär- och personmässigt. Samma studie påpekade även att arbetsgivarna ofta hade felaktiga uppfattningar om varför deras medarbetare hade slutat.<sup>95</sup> I en annan studie påpekade 24 % av de tillfrågade att de funderade på att sluta sitt arbete på grund av att de inte kände sig erkända av sina chefer.<sup>96</sup> En ytterligare studie genomförd av Chicagos Universitet visade dock att 78 % av de anställda föredrog monetära belöningar istället för icke-monetära.<sup>97</sup> Med andra ord visar studier att belöningar är viktiga att få, monetära såväl som icke-monetära och att företag riskerar att förlora sina medarbetare om de inte tar tillvara på denna information.<sup>98</sup>

Enligt en del forskare kan standardiserade monetära belöningsystem få negativa konsekvenser då hänsyn inte tas till hur individen vill bli belönad.<sup>99</sup> En forskare vid namn Frey påpekar att ett redan befintligt intresse för att utföra en arbetsuppgift kan minska, då den redan motiverade personen får en monetär belöning för att utföra uppgiften.<sup>100</sup> Då det gäller monetära belöningar är dessa viktiga för att tillfredsställa mänskliga behov, men de icke-monetära belöningarna tar i senare fas överhanden.<sup>101</sup>

De mest ideala belöningarna är de som av medarbetarna uppfattas som rättvist och skäligt.<sup>102</sup> Rättvisa kan kortfattat förklaras med att kvoten mellan utfall (kompensation) och insats (ansträngning) är densamma. Det är även viktigt att det agerande som företagsledningen vill uppmuntra till genom belöningarna är klarlagt och att en god kommunikation om målen finns.

---

<sup>92</sup> McCroney, Sandy *Motivating the Workforce with a Positive Culture: Recognition that Works*. Franchising World; Mar2005, Vol. 37 Issue 3, p54, 4p, 2c.

<sup>93</sup> Furness, Victoria. *Teeming with potential*. Employee Benefits; Mar2005, p26, 1p.

<sup>94</sup> *Cash Bonuses: Still the Best Reward*, Sat CFOs. HR Focus; Apr2005, Vol. 82 Issue 4, p12, 1/9p.

<sup>95</sup> Berry M. *Employees sure to walk out if opportunity doesn't knock*. Personnel Today; 4/19/2005, p4, 1/6p.

<sup>96</sup> *Gee 'em up till you're hoarse*. p67, 1p.

<sup>97</sup> Furness, Victoria. Mar2005, p26, 1p.

<sup>98</sup> Sweeney, John *Generate Big, Bold, Profitable Ideas*. Credit Union Executive Newsletter; 4/4/2005, Vol. 31 Issue 6, p4, 1p.

<sup>99</sup> Samuelson A L. (2004). Sid 135-171.

<sup>100</sup> Östman L. (1987). *Lönepolitik – företagets och chefens styrinstrument*. Stockholm: Svenska arbetsgivareföreningen. (SAF). Sid 5-63.

<sup>101</sup> Samuelson A L. (2004). Sid 135-171.

<sup>102</sup> Kempton J (1995). Sid 51.

Det är också viktigt att belöningstagarna i viss mån kan påverka sin belöning, till exempel genom ökade insatser eller vissa prestationer samt att den ansvarige skall ha resurser för att kunna vidta åtgärder för att kunna påverka prestationerna.<sup>103</sup>

I enlighet med Vrooms "förväntansteori" skall belöningen vara något som eftertraktas, man skall kunna se att belöningen hänger samman med uppnåendet av ett visst resultat och man måste tro att en ökad insats leder till det önskade resultatet.<sup>104</sup>

### 2.3 Belöningar för motivation – sammanfattning

Många företag idag har insett vikten av Human Resource Management och använder sig således av olika slags belöningar för att engagera sina medarbetare. Styrssystem bör vara belöningsinriktade då individer enligt Jäghult blir mer motiverade av möjligheten att bli belönade än av rädslan att bli bestraffade. Syftet som finns med belöningar är att motivera till beteenden som är önskvärda för företaget i fråga. I och med detta kan effektiviteten på ett bättre sätt säkerställas. Det finns många motivationsteorier som förklarar vilka behov man som individ har och vad som behövs för att tillfredsställa dessa. Det finns mycket som tyder på att människors effektivitet ökar, då vi får våra behov tillfredsställda.<sup>105</sup>

För att motivera människor kan företaget använda sig utav en mängd olika incitament. Dessa varierar beroende på vilken slags människotyp medarbetaren är och vad denne själv upplever vara motivationsfaktorer. Det skiljs ofta på monetära och icke-monetära belöningar som är till för att tillfredsställa olika behov. Monetära belöningar erhålles i pengar genom till exempel lön, bonus och optioner. De icke-monetära belöningarna indelas i psykologiska former (erkännande, beröm, utbildning med mera) och sociala former (trivsel, gruppkänsla, sociala aktiviteter med mera). För att belöningen skall få genomslagskraft är det viktigt att denna uppfattas som meningsfull och rättvis bland medarbetarna.<sup>106</sup>

Vi kommer i denna studie att utgå ifrån hypotesen att medarbetare kan bli motiverade genom olika slags belöningar, såsom monetära, sociala och psykologiska. Dessa tror vi kan påverka medarbetare i en positiv riktning. Dock tror vi att individer efterfrågar olika slags former av belöningar, varvid dessa kan variera på grund av individers olika preferenser. I denna undersökning vill författarna studera om medarbetarna i ett företag känner sig motiverade genom olika slags belöningar och hur dessa påverkar dem. Belöningar kommer att delas upp i monetära, psykologiska och sociala, för att vi sedan skall försöka utröna vilken av dessa som anses motivera bäst. Något som vi tror kan ha en viss betydelse för motivationen är om individer kan påverka sin storlek på sina belöningar, genom till exempel ökade insatser. I och med detta omfattas även studien till att undersöka om påverkan gällande sin storlek på belöningen har någon motiverande effekt.

---

<sup>103</sup> Samuelsson A L. (2004). Sid 168-169.

<sup>104</sup> Jacobsen D I & Thorsvik J. (2002). Sid 289-332.

<sup>105</sup> Jäghult B mfl. (1978). Sid 61-80.

<sup>106</sup> Samuelsson A L. (2004). Sid 135-171.

### 3. Metod

*Detta kapitel redogör för den metod vi använt oss av i vår uppsats. Vår undersökning är en fallstudie där både kvalitativa och kvantitativa intervjuer förekommit. Vi kommer först att redogöra för vårt val av teorier för att därefter beskriva det tillvägagångssätt vi använt oss utav för att samla in, bearbeta samt analysera data i vår studie. Slutligen följer ett avsnitt om undersökningens trovärdighet och tillförlitlighet.*

#### 3.1 Val av teorier

Grunden för vårt teorikapitel utgjordes av litteratur i form av kurs- och fackböcker, vetenskapliga artiklar samt tidskrifter. Vi valde att skriva om motivationsteorier skapade av kända forskare såsom Maslow, Herzberg, Thorsrud, Vroom och Stacey Adams på grund av att vi anser att dessa på ett bra sätt åskådliggör vad motivation är. Inom området belöningar valde vi att lyfta fram vad för olika slags belöningar som finns och hur man enligt olika forskare kan motiveras av dessa. De olika teorierna hjälpte oss att förstå om det kan finnas något reellt samband mellan motivation och belöningar, vilket var avgörande för vår tolkning av våra primärdata. För att lättare kunna bedöma källor har vi försökt använda oss utav kriterier såsom samtidskravet, tendenskritik, beroendekritik och äkthet.<sup>107</sup> Vi försökte till exempel ta hänsyn till att den litteratur vi använde oss utav var antingen relativt modern eller starkt förankrad vetenskapligt. Då vi använde oss utav många olika slags källor, vilka visade på liknande slutsatser, ansåg vi att det inte fanns något skäl till att anse våra källor som falska. Dock använde vi oss inte av några kritiska texter om belöningar och motivation i någon större utsträckning, varför vi är medvetna om att viss information kan ha gått oss förbi.

#### 3.2 Fallstudie

Då vårt val för att samla in vårt empiriska material baserades på en fallstudie, innebär detta att vi studerade vad som händer i ett konkret fall i dess verkliga omgivning, i enlighet med Wallén.<sup>108</sup> Som forskare studerar man med andra ord få fall ur många aspekter.<sup>109</sup> Ett fall kan till exempel vara individer, grupper av individer, organisationer eller en situation,<sup>110</sup> vilket i vårt fall innebar att vi studerade en organisation där vi ville urskilja ett sammanhang. Enligt Wallén är fördelen med en fallstudie att studierna främst sker under verkliga förhållanden, vilket även var fallet i vår studie. Vad man dock inte kan se i en fallstudie är om en företeelse är vanligt förekommande i andra organisationer,<sup>111</sup> vilket bidrog till att generella slutsatser inte kunde dras ifrån vårt fall. Innebörden av detta är alltså att ett ensamt fall aldrig fullt ut kan representera verkligheten.<sup>112</sup> Vår fallstudie är till som en illustration av hur medarbetare reagerar på belöningar och ifall de upplever motivation som en följd av dessa.

Vi valde att genomföra vår undersökning på företag X då detta företag har ett monetärt belöningsystem i form av både bonus och optioner. Företaget satsar dessutom på att

---

<sup>107</sup> Jmfr Ejvegård R. (2003). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur. Sid 62-66.

<sup>108</sup> Wallén G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur. Sid 115-117.

<sup>109</sup> Wiedersheim-Paul F & Eriksson L T. (2001). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi. Sid 102-107.

<sup>110</sup> Patel R & Davidsson B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur. Sid 54.

<sup>111</sup> Wallén G. (1996). Sid 115-117.

<sup>112</sup> Jmfr Ibid. Sid 115-117.

medarbetarna skall trivas och beaktar således att även ge icke-monetära belöningar. Detta gjorde att företaget blev lämpligt som studieobjekt, då vi fokuserade på att undersöka både monetära och icke-monetära belöningar.

### 3.2.1 Urval av respondenter

Våra primärdata utgjordes av insamlat intervjumaterial från berörda medarbetare på företaget X. Efter vårt val av område gällande uppsatsen kontaktade vi personalchefen på detta företag. Tidigt genomförde vi en övergripande intervju med denne, för att därigenom kunna skaffa oss en överblick över företagets monetära belöningsystem samt vilka medarbetare som har del i detta. Denna information behövde vi för att kunna utforma teoriavsnittet och därigenom kunna utforma våra frågemallar till de berörda intervjupersonerna. Senare genomförde vi ytterligare en intervju med personalchefen för att mer djupgående kunna förstå det monetära belöningsystemet.

Enligt personalchefen är det endast 18 personer på företaget som berörs av det monetära belöningsystemet. De berörda medarbetarna är uppdelade i två olika belöningsgrupper, nämligen kontorsavdelningen och marknadsavdelningen. I den förstnämnda gruppen arbetar tolv personer och i den sistnämnda arbetar sex personer. Vad som skiljer dem åt är att marknadsavdelningen kan påverka storleken på sin monetära belöning, då dessa personer har som arbetsuppgift att sälja företagets produkter. Genom ökade insatser kan därför marknadsavdelningen i viss mån påverka hur stor deras belöning skall bli, vilket inte kontorsavdelningen kan.

Vi valde att göra en urvalsundersökning, det vill säga att vi inte undersökte alla berörda personer på företaget, på grund av att detta var en snabbare metod för att genomföra och bearbeta data. Detta på grund av att vi dessutom kunde ställa fler och mer detaljerade frågor.<sup>113</sup> En konsekvens av detta kan dock vara att ytterligare inställningar och tankar från övriga medarbetare kan ha gått förlorade.

Vi avgränsade vårt urval till att endast innefatta berörda medarbetare som var bosatta och verksamma i Sverige. Efter ett bortfall på tre personer, som inte hade tid att besvara våra frågor, blev vårt antal respondenter fyra stycken ifrån kontorsavdelningen och tre stycken ifrån marknadsavdelningen. Vi ansåg dock att bortfallet på de tre personerna inte påverkade vårt material i någon större utsträckning, då vi märkte att de svar vi fick från intervjuerna, inte skiljde sig nämnvärt mellan respondenterna. Att varje ny respondent skulle tillföra något nytt, var nämligen ett av våra kriterier för hur många respondenter vi skulle välja. Efter rekommendation från personalchefen valde vi att se till att företaget och intervjupersonerna var anonyma.<sup>114</sup> Vi bestämde oss även för att inte genomföra våra intervjuer i ett alltför tidigt skede i uppsatsens gång, eftersom vi ville säkra vår kvalitet på frågemallen.

### 3.2.2 Intervjuerna

Vi valde att genomföra både kvalitativa och kvantitativa intervjuer, då det var upplevelser och känslor som vi ämnade undersöka, vilket kan ses som vagt, mångtydigt och subjektivt.<sup>115</sup> Vid

<sup>113</sup> Jmfr Dahmström K. (2000). *Från datainsamling till rapport*. Lund: Studentlitteratur. Sid 31, 215-229.

<sup>114</sup> Övergripande intervju med personalchefen. (2005-04-11).

<sup>115</sup> Wallén G. (1996). Sid 73-80.

användning av kvalitativa intervjuer kan en djupare förståelse för det studerade problemet skapas genom olika typer av datainsamling. Innan vi genomförde våra kvalitativa intervjuer hade vi, med hjälp av teorier, förkunskaper om de områden som skulle studeras, vilket är en stor fördel vid detta slags tillvägagångssätt enligt Patel & Davidsson.<sup>116</sup> Eftersom avsikten var att få fram inställningar och tankar, blev betydelsen av statistiska siffror av mindre betydelse.<sup>117</sup> Detta kan nämligen vara svårt att urskilja genom endast kvantitativa frågor, i enlighet med vad Wallén beskriver.<sup>118</sup> Skillnaden mellan kvalitativa och kvantitativa tekniker är att de kvalitativa är förstående medan de kvantitativa är förklarande.<sup>119</sup>

Med hjälp av våra kvalitativa besöksintervjuer avsåg vi finna den information som vi grundade vår undersökning på och som vi genom vår analys skulle uppfylla vårt syfte. Dock ansåg vi att denna uppfyllelse lättare kunde nås även med hjälp av kvantitativa intervjuer. Dessa bestod av enkäter för att vi lättare skulle kunna förstå vilken slags belöning som respondenterna ansåg motivera dem bäst. Våra kvantitativa enkäter kunde med andra ord anses som ett komplement till våra kvalitativa intervjuer.<sup>120</sup> Anledningen till att vi beslutade att främst använda oss utav kvalitativa intervjuer hade sin grund i att detta bidrog till en bättre helhetsbild av situationen då den var mer djupgående.<sup>121</sup> Vårt instrument för att samla in data var alltså olika frågemallar och en enkät. Dessa var utformade på så vis att vi kunde översätta vår empiri till både en numerisk och en verbal symbolform.<sup>122</sup>

Vi använde oss utav en kvalitativ intervju för att kunna förstå om samband fanns mellan belöningar och motivation samt för att klargöra ifall eventuella samband om påverkan gällande de monetära belöningarna kunde skapa motivation. För att förstå vilken belöning som motiverade medarbetarna bäst, ansåg vi att en kvantitativ intervju borde tillämpas, då vi ville att respondenterna skulle rangordna de olika slags belöningarna.

Intervjupersonerna hade vi tidigare kontaktat, varför de också några dagar innan intervjutillfället hade fått ta del av vår frågemall som avsågs ligga till grund för frågestunden. Detta gjorde vi på grund av att de berörda personerna lättare skulle kunna få en överblick av vad som komma skulle och att de då kunde fundera på de svar de skulle ge. Detta är viktigt då det gäller individens rätt att bevara sin integritet.<sup>123</sup> I och med detta tillvägagångssätt talade vi om vad intervjun innebar och vad den skulle användas till.

Vi utformade frågorna i vår frågemall av ett visst slag för att försöka fånga upp respondenternas helhetsbild av belöningar och vad de hade för inställningar och tankar gällande sitt egna monetära belöningssystem. Vidare undersökte vi om respondenterna hade förslag på förbättringar/förändringar gällande systemet. Vår intervju ämnade således försöka förstå de inställningar och tankar som respondenterna innehade avseende motivation genom belöningar.

---

<sup>116</sup> Patel R & Davidsson B. (2003). Sid 77-84.

<sup>117</sup> Jmfr Andersen I. (1998). *Den uppenbara verkligheten, val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur: Lund. Sid 31-36.

<sup>118</sup> Wallén G. (1996). Sid 73-80.

<sup>119</sup> Andersen I. (1998). Sid 31-36.

<sup>120</sup> Jmfr Lantz A. (1993). *Intervjumethodik*. Lund: Studentlitteratur. Sid 72-77.

<sup>121</sup> Jmfr Holme I M & Solvang B K. (1997). *Forskningsmetodik; Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur. Sid 76-109.

<sup>122</sup> Jmfr Patel R & Davidsson B. (2003). Sid 51.

<sup>123</sup> Jmfr Wallén G. (1996). Sid 73-80.

Vår frågemall inleddes med några presentationsfrågor av generell karaktär, då vi ville inleda med allmänna frågor som berörde personen i fråga, vilket vi trodde skulle leda till en mer avslappnad stämning. Detta gjorde att resten av intervjun fortlöpte på ett bra sätt, då vi även försökte få till mjukare övergångar mellan våra olika frågeämnen. Slutfrågorna var av sådan karaktär att respondenterna hade möjlighet att fritt utveckla sina tankar, för att dessa skulle känna sig nöjda med sina svar.<sup>124</sup> Genom vår utformning av frågemallen försökte vi nämligen se till att respondenten skulle vara aktivt deltagande och ge uppriktiga svar.<sup>125</sup>

Enkätens frågor var utformade så att respondenterna skulle kryssa i på en numerisk skala vilka olika slags belöningar som bäst motiverade dem, för att vi lättare skulle kunna få en översikt gällande svaren. Intervjumallens frågor var av en mer beskrivande art då dessa besvarades med respondenternas egna ord. Intervjuerna baserades på de bifogade frågemallarna som återfinns sist i uppsatsen, vilka avsåg att ge oss tillträde till den information vi eftersökte. Bilaga 1 användes vid den övergripande intervjun med personalchefen, medan bilaga 2 utgjorde huvudintervjun till berörda medarbetarna i företaget X. Vår följdintervju med personalchefen benämns bilaga 3.

### 3.2.2.1 Operationalisering av begreppen

Vid teorigenomgången fann vi flera centrala begrepp som var avgörande för hur våra enkäter och frågemallar utformades. Teorier om till exempel vad belöning och motivation är, var av stor vikt för att vi själva och läsaren skulle få förståelse för dessa begrepp samt hur man skulle kunna förstå vilka inställningar och tankar medarbetarna på företaget X hade avseende detta.

En svårighet vid undersökningar är att teoretiska begrepp ibland inte innehar samma innebörd för olika individer.<sup>126</sup> För att vi därför skulle få mer precisa svar samt svar på det vi verkligen ämnade undersöka, gällde det för oss som intervjuare att ge begreppen så entydiga innebörder som möjligt. Många av de begrepp vi använde oss utav i studien var subjektiva och färgade av respondenternas värderingar och erfarenheter, som till exempel motivation, och därför ansåg vi att det var viktigt att först klargöra hur respondenterna uppfattade begreppen. Genom detta fick vi en relativt god uppfattning ifall begreppens innebörd varierade stort mellan de olika respondenterna. Även om detta skulle vara fallet ansåg vi inte att detta var något hinder i vår uppsats, då vår uppgift var att undersöka *ifall de blev motiverade* och inte hur de såg på motivation.

Det första vi ville få besvarat i vårt syfte var *”ifall medarbetare blir motiverade genom ett monetärt belöningsystem samt vilka inställningar och tankar som finns kring detta”*. Här var det således först och främst viktigt att undersöka vad respondenterna ansåg vara både belöning och motivation. Detta medförde att vi utformade varsin frågegrupp inom områdena belöningar och motivation. Inom dessa formulerades sedan olika frågor för att få en bättre förståelse för respondentens svar, och då uppdelade på dennes allmänna tankar om belöning/motivation, samt de tankar respondenten hade kring de företagsspecifika belöningsfrågorna. Belöningsfrågorna ställdes innan motivationsfrågorna då vi ansåg det vara viktigt att först ha rätt ut hur respondenterna uppfattade det monetära belöningsystemet. Efter detta ställdes frågor om motivation, då det kändes naturligt att följa upp deras syn på

---

<sup>124</sup> Jmfr Lantz A. (1993). Sid 62-65.

<sup>125</sup> Jmfr Ekholm M & Fransson A. (1992). Praktisk intervjuteknik, Norstedts förlag AB, Stockholm. Sid 23-27.

<sup>126</sup> Holme I M & Solvang B K. (1997). Sid 160.

belöningsystemet med hur respondenterna ansåg sig bli motiverade och även hur företagets monetära belöningsystem påverkade dem.

En annan del i vårt syfte handlade om att vi ville förstå vad som motiverar medarbetarna och att fånga upp hur de värderade olika slags belöningar. Dessa belöningar kunde enligt vår teori uppdelas på monetära, sociala och psykologiska. Genom att vi utformade en enkät där respondenterna kunde fylla i på en numerisk skala, tyckte vi att vi genom detta kunde fånga upp deras inställningar och tankar. Vi tyckte även att det var viktigt att låta respondenterna komma med egna förslag på andra belöningar än de vi satt upp som exempel, då fel slutsatser annars kunde ha dragits, ifall deras verkliga motivationsfaktorer inte ens fanns med i enkäten.

Det sista vi vill undersöka enligt syftet var av en mer jämförande art, där det gällde att utröna ifall respondenterna ansåg att de motiverades att prestera bättre då de själva kunde påverka utfallet av belöningen. Då det endast är den ena av intervjugrupperna (marknadsavdelningen) som i praktiken och enligt personalchefen innehar en direkt påverkan, utformades följdfrågor till dessa personer, vilka handlade om hur de upplevde denna påverkan i förhållande till belöningar och motivation. Den andra intervjugruppen (kontorsavdelningen) fick även de en fråga om de ansåg sig kunna påverka sin belöning. Om svaret blev ”jakande” följde samma frågor som för marknadsavdelningen. En sista fråga som härrörde sig till denna frågeställning var huruvida respondenterna ansåg sig kunna framföra eventuella önskemål avseende utformningen av belöningarna, det vill säga på operativ nivå och i så fall hur dessa mottogs av ledningen.

Utifrån dessa olika frågor ansåg vi oss kunna fånga upp medarbetarnas inställningar och tankar gällande motivation och belöningar.

### **3.3 Bearbetning och framställning av data**

Intervjuerna spelades in på band och transkriberades så fort som möjligt då vi fortfarande hade dessa färskt i minnet. För att få en helhetssyn vid rapporteringen av intervjuerna, samt en mer intressant läsning, använde vi oss av både kommenterande text och citat. Vi var noggranna med att exakt översätta det respondenterna sade för att inte göra några felciteringar. De citat som valdes var till för att representera den åsikt som framfördes i den löpande texten och för att spegla respondenternas svar mer personligt. I och med detta förstod vi att viss information, genom vår selektering av citat, kan ha gått förlorad. Vi tog med citat från alla respondenter ur de två grupperna och valde att numrera respondenterna samt visa vilken avdelning de tillhörde. Vi utgick ifrån de frågerubriker som vi hade i intervjumallen när vi disponerade empirin, vilket medförde att vi först beskrev hur medarbetarna upplevde sin arbetsplats, hur de såg på belöningar och motivation samt hur påverkan på belöningen uppfattades. Endast i den sistnämnda rubriken; påverkan, skiljde vi på de olika avdelningarna, då det endast var här som det skulle kunna tänkas märkas en skillnad mellan avdelningarnas svar. Rådata från enkäterna ordnade vi in i en tabell, för att vi lättare skulle kunna få en överblick av hur respondenterna svarat och därmed kunna sortera in data i olika kategorier. Efter detta utformade vi fyra stolpdigram för att kunna visa hur respondenterna svarat och för att både läsaren och vi själva skulle kunna dra enkla slutsatser om detta. Vid varje diagram förklarades innebörden i text och medelvärden fanns med för att slutsatser enklare skulle kunna dras. Diagram gjordes för att vi lättare skulle se om den beroende variabeln hade ett



samspel med den oberoende variabeln,<sup>127</sup> det vill säga om motivation var beroende av belöningar. Vi använde oss även här av citat, som framkommit under intervjun, för att styrka vissa rangordningar men även för att visa vissa avvikelser som vi såg. I ett av diagrammen (4:4) saknas en av respondenterna, då denne inte kunde rangordna dessa kategorier, utan tyckte att de var lika viktiga. Detta ansåg vi dock inte påverka resultatet, då resultatet redan var tydligt och respondentens svar endast skulle kunna inverka marginellt. Diagrammet och medelvärdena redovisas i empirikapitlet medan tabellerna redovisas i bilagor.

### 3.4 Tolkning av information samt val av analysverktyg

Vår analys bestod utav teorin som analysverktyg, alltså motivations- och belönings teorier. Vi utgick mycket ifrån forskare såsom Herzberg och Maslow för att förstå vad respondenterna blev motiverade av, då vi ansåg att dessa är bra teorier för att förstå individers behov och motiv. Dessa teorier var även användbara vid analysen av vilken belöning som var mest motiverande och här användes även många olika belönings teorier. Vi granskade empirin och visade de samband och avvikelser som uppkommit under vår studie. Utifrån detta valde vi att belysa två stora aspekter, som vi tyckte var intressanta att djupare studera. Dessa var hur medarbetare motiveras och vilken belöning som motiverade bäst, vilka vi ansåg relaterade till syftet. En tredje aspekt som inte var lika omfattande handlade om hur påverkan på belönings storlek inverkar på motivationen. Även detta var direkt relaterat till vårt syfte.

Då vi bearbetade och analyserade vårt material från intervjuerna placerade vi de olika svaren i de avsnitt vi fann mest lämpliga. Vårt ändamål var att dessa delar i slutändan skulle bidra med förståelse för den helhet vi ämnade uppvisa, då vi ansåg att ett diagram kunde vara ett överskådligt verktyg vid våra slutsatser. Tolkning och slutsats av den information vi fått, gjordes utifrån syftet med uppsatsen, samt den hypotes vi skapat.

### 3.5 Studiens trovärdighet och tillförlitlighet

Undersökningsmetoder måste vara reliabla och valida för att vara användbara och lämpliga. Om dessa krav inte uppfylls, saknar forskningsresultaten vetenskapligt värde. Tillförlitligheten och användbarheten hos ett mätinstrument anges av reliabiliteten. Vad som menas med validitet är att vi som undersökare verkligen mäter det som är avsett att mäta.<sup>128</sup> Vi försökte att uppnå dessa två viktiga kriterier genom att ställa relevanta frågor utifrån de teorier vi valde, (validitet), vilket vi tycker uppnåddes genom operationalisering av begreppen. De resultat vi fick ansåg vi var giltiga och tillförlitliga, (reliabla) då anonymitet rådde vid intervjuerna.<sup>129</sup>

Anledningen till att anonymitet rådde berodde på att företaget har relativt få anställda och att respondenterna, om inte anonymitet förelåg, kanske skulle svara i en viss riktning som man trodde var önskvärd för företaget. Detta skulle i så fall, enligt Lantz, vara snedvridande information och skulle inte bidra till en tillförlitlig undersökning.<sup>130</sup> Eftersom intervjufrågorna i viss mån kunde anses känsliga för företaget och dess anställda valde vi att främst använda

<sup>127</sup> Jmfr Dahmström K. (2000). Sid 30, 151-186, 170-178.

<sup>128</sup> Ejvegård R. (2003). Sid 70-75.

<sup>129</sup> Jmfr Lundahl U & Skärvad P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur. Sid 150-153.

<sup>130</sup> Lantz A. (1993). Sid 11-164.

oss utav öppna frågor av kvalitativ art, då svaren antogs bli mer tillförlitliga och rapporteringen större.<sup>131</sup>

Då vi gjorde valet att genomföra besöksintervjuer kunde vi förvänta oss att få mer utförliga svar med högre svarsfrekvens.<sup>132</sup> Vi försökte även i våra frågestunder undvika intervjuareffekten, som innebär att man som intervjuare styr svaren i en viss riktning. När det gällde trovärdigheten avseende våra kvantitativa enkäter ansåg vi att denna var hög, då vi tillsammans med respondenterna under frågestunden fyllde i dessa. Anledningen till att vi valde att vara delaktiga i själva ifyllandet, beror på att vi ansåg att respondenterna kunde känna sig påverkade att besvara frågorna då vi var närvarande och fungerade som hjälpmedel, om något i enkäten uppfattades fel.<sup>133</sup> När vi utförde intervjuerna förtydligade vi frågorna om inte respondenten uppfattade dem, vilket är viktigt enligt marknadsundersökningsföretaget TNS Gallup.<sup>134</sup>

För att sanningshalten på intervjuerna skulle vara hög spelade vi, efter intervjupersonernas godkännande, in dessa på band. Vi gjorde även under intervjun anteckningar på de fakta vi ansåg vara viktiga. Även det faktum att vi citerade intervjupersonerna, ansåg vi stärka sanningshalten i våra primärdata.

Då vi skapade vår analys tog vi endast med fakta ifrån teoriavsnittet och det inhämtade intervjumaterialet som tidigare har presenterats i uppsatsen, varför vi anser att analysen är tillförlitlig då ingen ny fakta tagits med.

---

<sup>131</sup> Jmfr Wärneryd B mfl. (1990). *Att fråga*. Stockholm: Statistiska centralbyrån. Sid 11-243.

<sup>132</sup> Jmfr Lundahl U & Skärvad P-H. (1999). Sid 170-174.

<sup>133</sup> Jmfr Ibid. Sid 68-75.

<sup>134</sup> TNS Gallup. (2003). *Viktiga regler för intervjuarbete*. (Marknadsundersökningsföretag).

## 4. Så här uppfattar medarbetarna belöningar

*I detta kapitel syftar författarna till att lägga en god grund för den analys som skall behandlas i nästa kapitel. Nedan följer en redogörelse för det empiriska material vi inhämtat genom våra intervjuer. För att skapa en sammanhängande struktur har vi valt att bygga upp kapitlet utifrån de rubriker vi har i frågemallen samt vårt analysverktyg som berör områdena motivation och belöningar. Kapitlet inleds med en beskrivning av fallföretaget, då vi finner det av stor vikt att presentera den kontext i vilken vår studie ägt rum.*

### 4.1 Företag X

Företag X ligger i Mölndal i Göteborg, där huvudkontoret finns beläget och där tillverkning av företagets produkter äger rum. Försäljningen sker genom en egen säljorganisation i Sverige, Tyskland och Österrike. Företaget innehar 40-50 % av Sveriges marknad och finns spridda runt om i världen. På vissa marknader, USA, Kanada, Israel samt ett tiotal länder i Europa, sker försäljning och distribution genom distributörer. Företag X har sedan starten år 1993 växt till att bli ett mycket framgångsrikt företag på grund av sina unika produkter. Koncernen hade en balansomslutning per den 31 december år 2004 på 105 245 tkr varav eget kapital uppgick till 77 950 tkr. Soliditeten var samma år 74 % och antalet anställda 39 personer. Ungefär hälften av personalen arbetar i produktion, medan resten arbetar inom försäljning, kontor och produktutveckling. Företagets försäljningssiffror ser bra ut, då en ökning på ungefär 40-50 % har skett de senaste åren. Visionen är att bli världsledande med företagets produkter inom det berörda segmentet.<sup>135</sup>

Företag X har under åren haft olika monetära belöningsystem. Under uppbyggnadsfasen fanns till exempel ett optionsprogram, vilket gick ut på att personalen erbjöds att teckna aktier i företaget. Detta infördes på grund av att företaget behövde få likvida medel och för att personalen skulle få vara med och dela på det framtida värdet av företag X. För närvarande finns ett monetärt belöningsystem i form av bonus, vilket baseras på finansiella grunder såsom resultat och omsättning. Storleken på bonusen sätts individuellt och uppföljning sker på individuell basis. Bonusen gäller dock ännu inte för produktionsavdelningen. Marknadsavdelningen har sin bonus kopplad till försäljningsvolym och resultat på respektive avdelning. Kontorsavdelningen får bonus beroende på omsättning och resultat för hela företaget. Marknadsavdelningen kan genom att försöka öka försäljningen påverka sin egen bonus. Anledningen till att företaget har implementerat ett bonussystem är för att försöka öka engagemanget och motivationen hos medarbetarna, som de även hoppas leder till effektivitet. Man vill också att medarbetarna skall få del av framgångarna, vilket ledningen anser stärker delaktigheten i företaget. Företaget har även icke-monetära belöningar i form av bland annat tjänstebilar, friskvård och hälsovård.<sup>136</sup>

---

<sup>135</sup> Företag X: s Årsredovisning år 2004.

<sup>136</sup> Intervju med Personalchefen 2005-05-09.

## 4.2 Arbetsplatsen

*Detta avsnitt är till för att beskriva hur medarbetarna upplever sin arbetsplats när det gäller trivsel och kultur.*

Företagsledningen är noga med att försöka skapa en positiv anda i företaget och vill uppnå en god trivsel. Man lägger stor vikt vid att man skall ha en socialt öppen och kreativ miljö där medarbetarna skall tycka att det är roligt att arbeta.<sup>137</sup> Alla respondenter trivs bra på sin arbetsplats och tycker att stämningen bland medarbetarna är trevlig. De anser att det är en öppen attityd mellan både medarbetare och chefer och att möjligheten att påverka saker och ting är stor. Att detta är viktigt illustreras genom följande citat:

”Om man trivs i ett företag, så är det roligt att gå till arbetet på måndag.” (Kontor 4)

De tillfrågade känner att deras medarbetare är motiverade på arbetsplatsen, vilket tar sig till uttryck i att alla verkar engagerade och jobbar mot gemensamma mål. Dock är det en av respondenterna som menar att det säkert finns personal som inte känner sig lika motiverade eller känner att de inte kommer till sin rätt fullt ut. Harmonin i företaget anses vara bra och det är en god kamratskap.

”Jag är förvånad över att alla är så engagerade här på företaget.” (Marknad 2)

Att det är högt engagemang bland medarbetarna är något som alla respondenter påpekar och verkar tycka är unikt. Flertalet tror att detta är något som har att göra med att företagets skapare lade en positiv grund och att företaget hela tiden växer och utvecklas. Många av respondenterna är noga med att föra fram att detta är ett snabbt växande utvecklingsföretag, vilket gör att förändringstakten är hög och arbetsuppgifterna spännande. Flertalet av de tillfrågade har varit med sedan starten av företaget och känner därför en stor tillhörighet med detta. Detta kan exemplifieras med följande citat:

”Vi känner mycket för produkten.” (Kontor 3)

”Alla vill göra det här till ett bra företag.” (Kontor 2)

Företaget anordnar flera aktiviteter för de anställda, som till exempel julfester, sommarfester med mera. Många av dessa sker på fritiden och är till för att stärka den sociala kontakten. Alla respondenter är nöjda med utbudet av dessa och känner att det är viktigt för företagets gemenskap och sammanhållning. En av de tillfrågade medger dock att denne ibland kan uppleva vissa aktiviteter som en börda, då medarbetaren känner att det kan räcka med den tid som spenderas på företaget. Genom att göra roliga saker tillsammans lär man känna varandra dels på ett privat plan samt över avdelningarna, vilket är uppskattat bland de tillfrågade. Några som menar detta är respondenterna 2 och 3 på Kontor:

”Det är en väldigt god gemenskap mellan chefer och medarbetare. Fritidsaktiviteter är positiva och roliga, vilket blir en liten kick.” (Kontor 3)

”Det hade nog kunnat vara lite fler, men det gäller att hinna med det.” (Kontor 2)

---

<sup>137</sup> Intervju med Personalchefen 2005-05-09.

Den sociala gemenskapen som finns på företaget karaktäriseras av att medarbetarna hjälps åt, då beroendet av varandra hos vissa medarbetare är stort. Kulturen präglas av att medarbetarna håller ihop samtidigt som det är högt i tak. Dock är det en utav respondenterna som anser att medarbetarna är en aning för snälla ibland, då de är rädda för att såra varandra. Denne respondent menar att det är högt i tak, men inte så högt som denne skulle ha önskat. Även det faktum att det finns många chefer gör att det inte blir så hierarkiskt, enligt många. Informationsflödet anses öppet och kommunikationen mellan företagsledning och medarbetare är god. Uppbyggnaden och ledningen av företaget anses bra, vilket i sin tur skapar förutsättningar för medarbetarna att göra ett bra jobb. Att det är så pass bra kultur menar en av respondenterna är den bidragande orsaken till att denne trivs. Andra personer som visar på liknande inställningar är respondenterna Kontor 4 och Marknad 2:

”En positiv anda präglar företaget.” (Kontor 4)

”Det är en avslappnad och trevlig stämning på företaget utan något karriärsbufflande.” (Marknad 2)

De flesta av respondenterna tycker att företaget är ganska resultatnriktat, då stora investerare påverkar resultatnriktningen och styrningen. En av de intervjuade medarbetarna påpekar att kulturen ibland är lite för mycket försäljningsinriktad och att detta kan upplevas som stressande. Alla respondenter menar att de har mycket att göra, men ingen annan uttrycker att det är negativt. Kontor 3 påpekar följande om företagens investerare:

”Att styrelsen är engagerad är väldigt positivt.” (Kontor 3)

### 4.3 Belöningar

*Detta avsnitt är till för att belysa hur respondenterna ser på belöningar generellt och hur de uppfattar sina egna belöningar.*

Företagsledningen ser sin personal som oerhört viktig då företagens överlevnad anses vara starkt korrelerad med medarbetarnas kunskap. Skulle personalen bytas ut menar företagsledningen att företaget skulle gå tillbaka rätt mycket. Detta är ett av skälen till att företagens monetära belöningssystem införts i praktiken.<sup>138</sup> Respondenterna innehar åsikten att belöningar kan uppfattas på olika sätt och vara av olika karaktär, beroende på vilken människotyp man är och vilka behov man har. De anser att en klapp på axeln eller beröm är en lika stor belöning som pengar och att en positiv uppmuntran från medarbetarna väger tungt. Alla ser en belöning som att man får en positiv återkoppling och erkännande för att man gjort ett bra jobb. Somliga anser även att kritik som getts på ett bra sätt – både positiv och negativ är en del av belöningarna. Dock tycker dessa individer att beröm skall ges offentligt, medan kritik skall ges mellan fyra ögon. Citat som beskriver belöningar är följande:

”Det måste inte vara pengar. Det känns lika viktigt att höra: Det här gjorde du bra!” (Kontor 4)

”Att få uppmuntran är värdefullt.” (Kontor 3)

---

<sup>138</sup> Intervju med Personalchefen 2005-05-09.

Syftet med belöningar generellt anser respondenterna är att få folk att prestera bra, göra bättre resultat och att motivera medarbetare att jobba på sin högsta kapacitet. De anser att det är viktigt att någon ser vad de gör, för annars skulle de kunna tappa motivationen och viljan att anstränga sig. Belöningar kan få medarbetarna att må bra, vilket de i sin tur menar kan få dem att automatiskt prestera bättre. Alla respondenterna får ta del av en monetär belöning, i form av bonus och optioner. Ingen av medarbetarna är intresserad av att jämföra sin egen monetära belöning med andra medarbetares belöningar, då de anser att deras egen belöning är rimlig. De menar att detta vore lite som att snoka och ifall någon har mer än någon annan är det upp till denne. Respondenterna anser även att företagets ledning och medarbetare ger dem den psykologiska och sociala belöning de behöver och vikten av belöningar kan exemplifieras med följande citat:

”Lägger man hårt engagemang i företaget skall man ha en rejäl kompensation för det.”  
(Kontor 2)

”Det är viktigt att få credit för att man har gjort ett bra jobb och belöningen skall sporra en att göra ett ännu bättre arbete.” (Marknad 3)

Om företagsledningen inte kompenserar och tar sina medarbetare på allvar, så anses de vara illa ute, enligt en av respondenterna. Vad de tillfrågade tycker är bra med ett monetärt belöningsystem är att det får medarbetarna att känna engagemang och identitet med företaget och arbetsuppgifterna. Det ger en kick extra och man blir mer intresserad av hur företaget går. Det fungerar även som ett kvitto på att man gjort ett bra jobb, vilket medarbetarna tycker är en faktor för att må bra. Monetära belöningar i form av bonus är inget självklart för respondenterna, vilket kan utläsas ur citaten nedan:

”Jag tror att folk ser bonus som någonting extra. Jag tror inte att de ser det som en självklarhet.” (Kontor 1)

”Bonus är som grädde på moset.” (Marknad 3)

Några av respondenterna menar att pengar inte driver dem, utan att det är de psykologiska och sociala faktorerna som gör att de stannar kvar i företaget. Emellertid tycker dessa personer att lönen skall motsvara det arbete man presterar, vilket en av respondenterna menar är viktigt då det är lönen som man mäts utifrån i dagens samhälle. Att detta är av betydande vikt åskådliggörs genom nedanstående citat:

”Om jag inte är nöjd så drar jag till ett bättre ställe” (Kontor 2)

Alla av de tillfrågade vet på vilka kriterier deras bonus baseras, vilket är på resultat och omsättning. Det finns inte någon person som anser att deras belöning baseras på orimliga grunder, men dock finns tankar hos vissa om att ha ett monetärt belöningsystem som är mer relaterat till ens egna arbetsuppgifter. Detta ser man i och för sig är svårt för dem som arbetar inom kontorsavdelningen. En av respondenterna menar att man skall belöna medarbetare som går in för sitt jobb, en värdering som personen tycker råder inom företaget. Att man kan tillföra något och ha en kompetens som är bra för företaget och som skapar mervärde, är något som en annan av de tillfrågade anser vara ett kriterium för belöning. Alla respondenter är nöjda med de kriterier som deras belöning baseras på, men en person menar att man även borde premieras för att man gör ett gott arbete inom företaget, det vill säga att man lyfter sina medarbetare, då den sociala biten är så pass viktig i ett företag. Belöningarna som

medarbetarna får ta del av tycker de rimmar med företagets målsättning och budget. Svaren på vilket agerande som ger monetära belöningar i företaget varierar mellan de olika respondenterna, där en av dem inte är insatt i det, medan de flesta menar att det är hur man presterar i förhållande till uppsatta siffermål. En av medarbetarna menar att det inte endast är att göra saker rätt, utan att även göra rätt saker. En aspekt gällande bonus kan illustreras genom följande citat:

”Det är ju det som är själva idén i det hela, att fundera på vad jag skall göra för att få bonus.” (Kontor 1)

En nackdel med det monetära belöningssystemet kan vara ifall bonusen skulle utebli, då medarbetarna lätt skulle kunna bli besvikna. Detta är synligt hos flera av respondenterna som anser att de inte kan påverka grunderna för sin belöning trots att de gjort sitt bästa för att uppnå målen. Därför kan dessa känna att det finns en baksida med detta belöningssystem. Detta är dock något som inte ännu hänt i företaget, utan att bonus, förutom i ett fall, alltid har fallit ut. En ytterligare nackdel, enligt respondenterna, kan vara om en medarbetare inte får ta del av det monetära belöningssystemet, varför man i detta fall kan bli oerhört negativt inställd. Även att känna stress inför att uppnå de uppsatta målen för belöningen, kan ge negativa konsekvenser, enligt en av respondenterna.

#### **4.4 Motivation**

*Detta avsnitt är till för att förklara vad respondenterna anser vara motivation samt hur de bäst anser sig kunna uppnå motivation på arbetsplatsen.*

Motivation betyder för alla tillfrågade att de får chansen att göra något som de tycker är roligt och som de vill göra. Det är även att man har arbetsuppgifter som man trivs med och som är stimulerande och utmanande. Flera av respondenterna tycker att känslan av att vara med och utveckla företaget är en stark drivkraft samt att företagets produkt lägger grunden för en ny kunskap är starkt motivationshöjande. Andra lägger större vikt i att få ansvar under frihet i sitt arbete, att kunna utvecklas och att kunna förbättra olika saker i jobbet. De psykologiska och sociala belöningarna är den främsta drivkraften för många, men samtidigt är alla överens om att pengar måste finnas för att man skall kunna känna tillfredsställelse med sitt liv. Att man har goda arbetskamrater är även en hög motivationsfaktor på arbetsplatsen.

Att man arbetar mot uppsatta mål känner alla respondenter är viktigt, då de kan nå en viss slutpunkt och därmed kan mäta sin prestation. Då många arbetar i projekt anses det viktigt att företaget sätter upp tydliga mål, som alla jobbar mot. Vissa känner dock att det är svårt att sätta upp mål i sitt eget arbete, då arbetets utformning är mer rutinmässigt. Här är då företagets övergripande mål mer viktiga. Vikten av att arbeta mot mål kan belysas med följande citat:

”Om man inte vet vad man skall göra, sjunker ju motivationen.” (Marknad 3)

Det monetära belöningssystemet motiverar de anställda på det sätt att de blir positivt inställda till företaget. En av respondenterna anser att det är viktigt att grunden för belöningen skall vara nåbar, för att det ens skall ha någon verkan på motivationen. Några av de tillfrågade känner sig motiverade att prestera lite extra, men de flesta framhåller att pengar inte är det avgörande för hur de presterar. Några medarbetare känner dock att genom att få extra pengar

genom bonusen kan de unna sig något extra. Många är mycket positiva till systemet för optioner i företaget och känner i och med detta en ännu större identitet med företaget. Kontor 1 förklarar detta genom nedanstående citat:

”Går det bra vet jag att jag får en bit av kakan.” (Kontor 1)

Företaget har principer om att alla skall ha en viss utbildningskvot som man själv får ta upp till diskussion om att genomföra. Alla på företaget anser att det finns möjlighet att utbilda sig inom de områden man tycker sig sakna kompetens och inneha en svaghet. Alla av medarbetarna, förutom en, känner att det är viktigt att man hela tiden kan komma vidare och lära sig nya saker. Detta visas genom följande citat:

”Det är klockrent, för vi har ett system för att vidareutveckla personalen.” (Kontor 2)

Att få erkännande från sina överordnade och medarbetare tycker alla är viktigt, vilket är något de flesta också anser sig få. Alla känner att de får beröm och positiv feedback vid bra presterat arbete, men en av respondenterna påpekar att man som medarbetare aldrig kan få för mycket beröm av sina chefer. Vissa av de tillfrågade menar att de är tillräckligt medvetna om deras kapacitet, varför de inte behöver beröm i så hög utsträckning. En annan påpekar att denne själv har tagit på sig rollen som mentor och försöker i och med detta skapa motivation och ge uppmuntran till andra.

De tillfrågade förklarar att i små växande företag öppnas det många möjligheter då det hela tiden sker förändringar. Mängder av nya jobb och problem dyker upp, varför det funnits möjligheter att hitta på nya uppgifter. Oftast är medarbetarna självständiga i sina arbetsuppgifter, men när företaget vuxit har uppdelningarna blivit lite snävare och mer specialiserade. Då företaget blivit ett ”vanligt” företag med rutiner och annat, menar vissa att deras arbetsuppgifter blivit mindre utmanande än för några år sedan. Det var mer stimulerande förut, men de är trots detta nöjda med sina arbetssituationer idag. Att lösa problem är nämligen något som flera tycker är mycket inspirerande samt att det hela tiden händer något. Företag X är fortfarande ett utvecklingsföretag, vilket präglas av att det hela tiden är aktivt. De tillfrågade känner att de har ansvar under frihet i sitt arbetsutförande, då de får utveckla och komma med egna förslag samt kan driva det som de tror på. Dock erhöles ett svar som innebar att arbetsuppgifterna ibland kunde vara alltför utmanande, vilket skulle kunna ge negativa effekter i framtiden. Företag X är ett tillväxtföretag där förändringstakten är hög, vilket ses som något positivt för medarbetarna. Själva tillväxten av företaget ger en stimulans till personalen, men vissa anser att det kan vara en nackdel att det finns för mycket att göra och att det ibland blir för hög press. Att företaget producerar en produkt som är till för att hjälpa människor, tycker flera är en bidragande faktor till att motivationen höjs. Citat som förstärker ovanstående text följer nedan:

”Generellt sett så tror jag att det är lättare att motivera personal i tillväxtföretag än i till exempel stagnerande företag.” (Kontor 1)

”Att utvecklas och komma ifrån det som till slut blir vardag och att man står och stampar, är motiverande.” (Marknad 3)

Ingen av respondenterna har förslag på andra typer av belöningar som bättre skulle kunna motivera dem, utan de menar att den bästa belöningen är om det går bra för företaget. Många tycker att den bästa drivkraften är ifall man har roligt på arbetsplatsen och i sitt arbete.



## 4.5 Påverkan

*Detta avsnitt beskriver huruvida respondenterna anser sig kunna påverka sin storlek på de monetära belöningarna samt hur detta i så fall i sin tur kan påverka deras motivation. Här separeras Kontorsavdelningen och Marknadsavdelningen, för att läsaren skall kunna förstå om någon skillnad finns mellan de två avdelningarna.*

Nästan alla respondenter tycker att de kan påverka de kriterier som ligger till grund för belöningen, inom båda grupperna, men dock anser många inom kontorsavdelningen att denna påverkan är mycket liten, vilken sällan kan ge något större utslag i praktiken. På denna avdelning känner de att de, genom att spara på kostnaderna, kan påverka de siffror som belöningen grundar sig på. Dock är denna påverkan så pass liten att motivationen inte påverkas nämnvärt. Många av respondenterna anser att deras arbete kan vara svårt att mäta individuellt, vilket gör att påverkan blir av en mer indirekt karaktär. Detta illustreras genom nedanstående citat av Kontor 4:

”Jag påverkar genom att jag försöker göra mitt jobb så gott jag kan och på något sätt så märks ju detta.” (Kontor 4)

Endast en av medarbetarna på marknadsavdelningen anger som svar att denne direkt skulle kunna påverka de siffror som belöningen baseras på. Detta kan då ske genom att försöka få fler kunder och driva på distributörerna. Den här metoden vill respondenten dock inte använda, då tillvägagångssättet känns kortsiktigt och utfallen av belöningen kan bli negativa de följande åren. Respondenten menar att denne ändå säljer så gott det går, för att uppnå de uppsatta målen. Detta är även vad de andra personerna på samma avdelning anser sig göra, men de tycker sig inte direkt kunna påverka sin storlek på belöningen genom ökade insatser. Marknad 1 exemplifierar detta med följande citat:

”Jag jobbar hela tiden så mycket som jag kan ändå.” (Marknad 1)

Alla respondenterna inom båda avdelningarna anser att det finns utrymme för att diskutera och framföra önskemål angående de monetära belöningarna till överordnade. Det är dock en person som tvivlar på effekten av att framföra detta, då denne anser att målen och grunderna för den monetära belöningen fastställs utan någon vidare diskussion med medarbetaren. Det är däremot inte många utav medarbetarna som har framfört önskemål kring belöningarna till överordnade, men de som har gjort detta är generellt sett nöjda. Marknad 2 och Kontor 4 belyser detta med citaten nedan:

”Man väljer att inte ta konflikter om monetära kompensationer. Skulle man göra det så är man på fel ställe.” (Marknad 2)

”Visst finns det möjlighet att utveckla, men jag har inget starkt behov att förändra vårt monetära belöningssystem.” (Kontor 4)

## 4.6 Vidare resultat

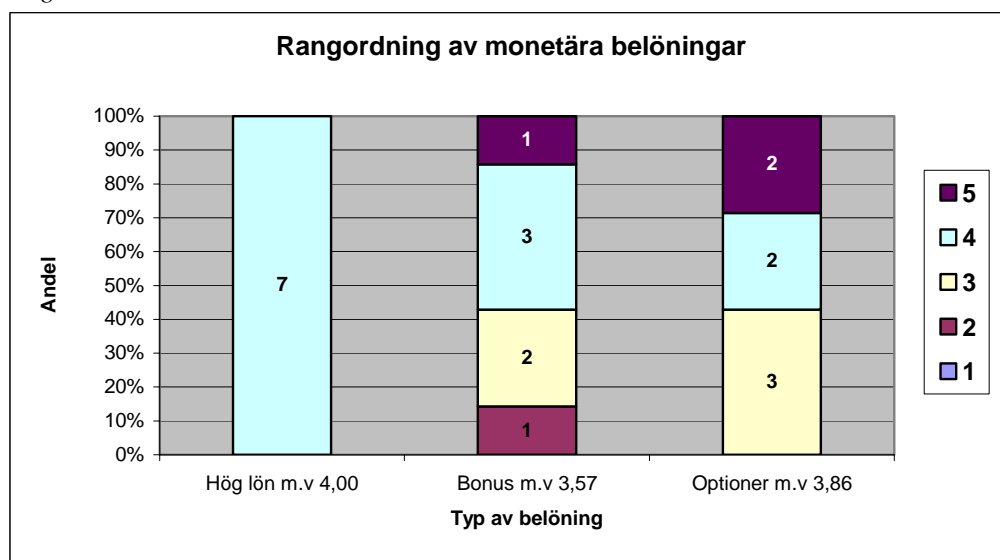
De svar som mottogs i enkäten presenteras i olika diagram, för att läsaren skall kunna se fördelningen mellan de olika slags belöningarna samt hur respondenterna viktar varje typ av belöning. Vissa texter under diagrammen styrks även av citat ifrån intervjuerna.

Efter att respondenterna fyllt i på en skala, för att vikta de olika belöningarna, för vad som motiverade dem på sin arbetsplats, kunde olika diagram och tabeller skapas. (Se bilaga 3 för enkätens utformning). Utifrån tabellerna som återfinnes i bilaga 8, har olika diagram kunnat utformas, vilka följer nedan.

### 4.6.1 Monetära belöningar

Skalan för hur medarbetarna motiveras på sin arbetsplats är 1-5, där 1 betyder oviktigt och 5 betyder mycket viktigt. Siffrorna i de olika stolparna visar hur många respondenter som angett de olika betygskalorna. Under varje stolpe visas även ett medelvärde, för att läsarna enkelt skall kunna utläsa hur respondenterna svarat i genomsnitt för de olika typerna av belöningar. Detta diagram visar hur respondenterna förklarar hur de anser att deras motivation påverkas av de olika monetära belöningarna, som de får ta del av.

Diagram 4:1



I diagram 4:1 syns att en "Hög lön" får det högsta medelvärdet av de tre typerna av monetära belöningar. Alla respondenter har gett denna belöning en 4: a, vilket tyder på att "Hög lön" är viktigt för motivationen hos medarbetarna. "Bonus" har större spridning, då medarbetarna ger denna belöning allt mellan en 2: a till en 5: a. Med andra ord finns det medarbetare som inte anser att "Bonus" är viktig för motivationen, medan andra anser denna som mycket viktig. Medelvärdet för "Bonus" är 3,57, vilket betyder att respondenterna i genomsnitt anser denna belöning vara nästan mitt emellan oviktig och mycket viktig för motivationen, det vill säga neutralt. "Optioner" är den typ av monetär belöning som får flest 5: or, där två respondenter sätter en 5: a. Däremot ger tre medarbetare denna typ av belöning en 3: a, vilket i sin tur drar ner medelvärdet. Dock kan man utläsa att "Optioner" verkar vara viktigt för motivationen, men emellertid inte lika viktigt som "Hög lön".

”Lön i sig tycker inte jag är särskilt motiverande, utan det har mer med arbetsuppgifterna att göra.” (Kontor 1)

”Jag skulle aldrig stanna på ett företag för lörens skull, men samtidigt sliter jag inte ifall jag inte känner att jag får rätt lön.” (Marknad 2)

#### 4.6.2 Sociala belöningar

Även detta diagram fungerar på samma sätt, där skalan för hur man motiveras genom de sociala belöningarna är 1-5, där 1 betyder oviktigt och 5 betyder mycket viktigt. De sociala belöningarna består utav fem olika typer av belöningar. Siffrorna i de olika stolparna visar hur många respondenter som angett de olika betygen. Under varje stolpe visas även här ett medelvärde.

Diagram 4:2

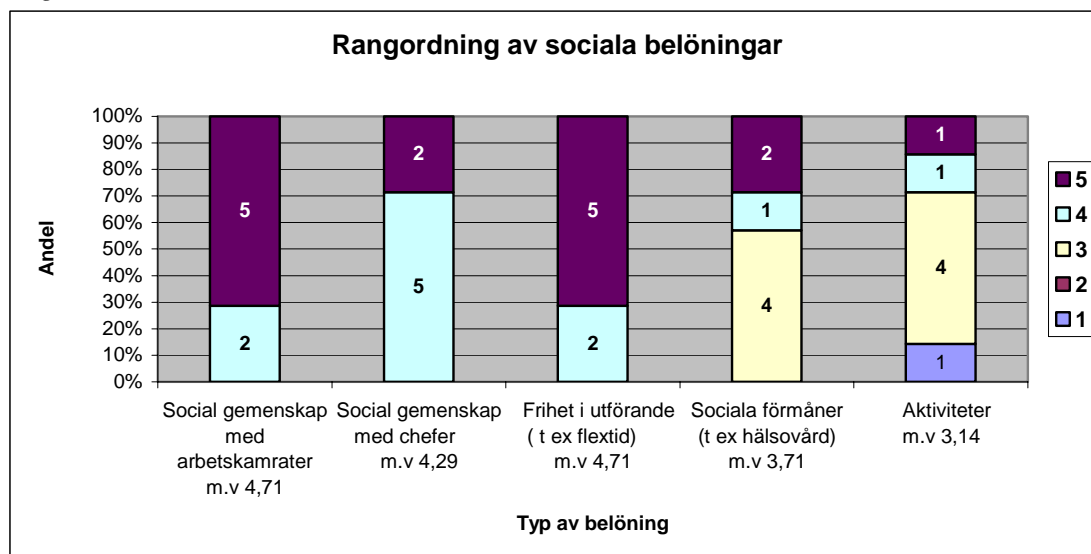


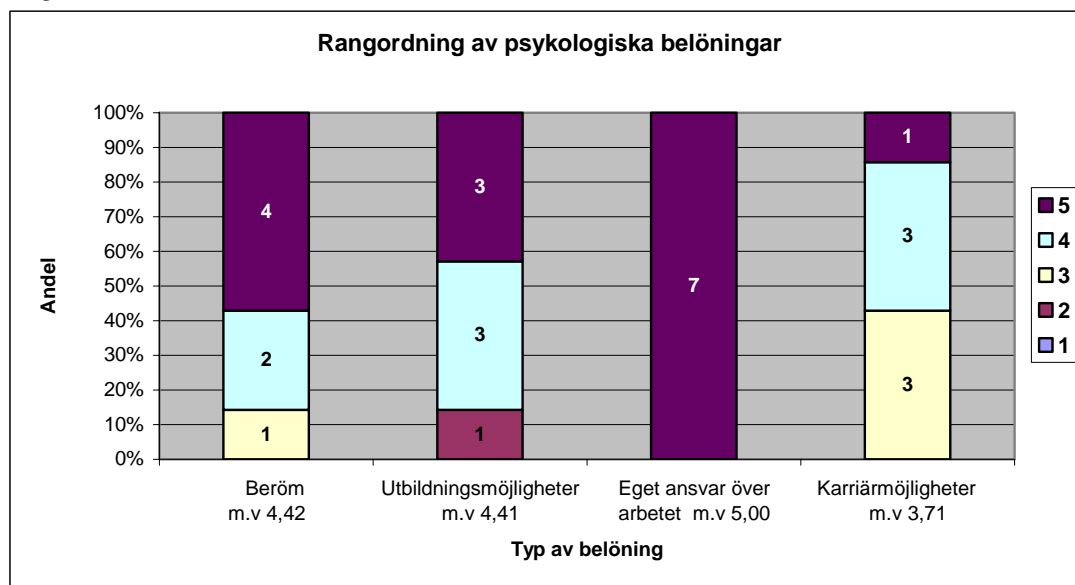
Diagram 4:2 visar att mer än 70 % ger ”Social gemenskap med arbetskamrater” en 5: a i rangordning och att resterande 30 % ger denna en 4: a. Detta ger ett högt medelvärde på 4,71, vilket betyder att denna belöning är mycket viktig för motivationen. Även ”Frihet i utförandet” har en likadan fördelning och dessa två belöningar får de högsta medelvärdena, vilket betyder att dessa anses som mest motiverande av de sociala belöningarna. ”Social gemenskap med chefer” har även denna ett högt medelvärde, då alla respondenter ger denna belöning en 5: a eller en 4: a. Dock är det fler personer som ger den lägre siffran, vilket således drar ned dess medelvärde. De ”Sociala förmånerna” får näst sämst medelvärde inom de sociala belöningarna och man kan se att denna belöning får många 3: or, vilket betyder att för flera av respondenterna är ”Sociala förmåner” neutralt för motivationen. ”Aktiviteter” är den typ av social belöning som medarbetarna sammantaget ger lägst medelvärde och som till och med får den enda 1: an i betyg av respondenterna. Detta är således den sociala belöning som motiverar minst, enligt de tillfrågade medarbetarna.

”Den sociala biten är den mest viktiga då man har jobbat så länge som jag. Det är skillnad när man börjar jobba, då man har andra mål.” (Kontor 4)

### 4.6.3 Psykologiska belöningar

Detta diagram visar hur respondenterna anser sig bli motiverade genom olika slags psykologiska belöningar. Skalan är även här 1-5, där 1 betyder oviktigt och 5 betyder mycket viktigt för motivationen. Även här är medelvärdet uträknat och i varje stolpe ser man hur många personer som svarat vad.

Diagram 4:3



Ur diagram 4:3 kan utläsas att "Eget ansvar över arbetet" är den typ av psykologisk belöning som alla medarbetare ger högsta betyg och således högsta möjliga medelvärde. Alltså är denna belöning mycket viktig för att motivation skall uppnås, enligt medarbetarna. "Beröm" får även detta ett högt medelvärde, då mer än 50 % av de tillfrågade anser att detta är värt en 5:a, varför detta anses vara viktigt för motivationen. Tre respondenter ger "Utbildningsmöjligheter" högsta siffran i skalan och medelvärdet för denna belöning är hög, varför man även här kan se att detta stärker motivationen. "Karriärmöjligheter" får lägst betyg totalt sett inom de psykologiska belöningarna och är ganska neutralt, enligt respondenterna.

"Folk växer med ansvar." (Kontor 1)

"Det är egentligen inte pengarna som är den riktiga drivkraften..... det går inte att ersätta de psykologiska faktorerna med att höja lönen, jag tror inte på det." (Kontor 2)

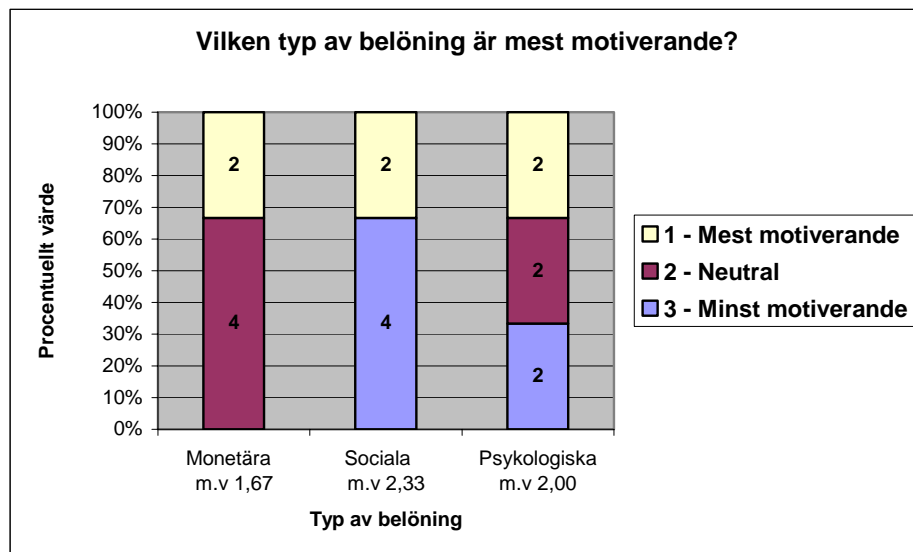
En av medarbetarna poängterade att visionen att skapa och bygga upp ett företag är en mycket stark drivkraft för motivationen. Att denne fick känna sig delaktig i att ha byggt upp ett fungerande företag var en av de bästa belöningarna som respondenten fick ta del av.

"Ska jag verkligen vara ärlig så är bonussystem och annat lite överreklamerat. Visioner är minst lika viktiga." (Kontor 2)

#### 4.6.4 Rangordning av de olika slags belöningarna

Detta diagram visar hur respondenterna rangordnat de tre olika slags belöningarna. Skalan för hur de motiveras genom dessa är 1-3, där 1 anses mest motiverande och 3 minst motiverande. Ju lägre medelvärde, desto mer viktig för motivationen anses belöningen vara.

Diagram 4:4



Som synes i diagrammet ovan (4:4) är det endast sex stycken medarbetare som svarat, då en av de tillfrågade inte kunde rangordna dessa former av belöningar. Vad som kan utläsas är att monetära belöningar sammantaget får bäst betyg, då medelvärdet för denna typ av belöning är lägst. Således anses monetära belöningar vara mest motiverande. Efter detta följer de psykologiska belöningarna med ett medelvärde på 2,00. De sociala belöningarna får allra högst medelvärde, vilket således är det sämsta totala betyget som ges av respondenterna.

Något som också kan urskiljas är att ingen av respondenterna gett de monetära belöningarna sämst betyg, vilket de båda andra belöningarna fått. Fördelningen av högsta betyget, en 1: a, är jämn då det gäller alla belöningar och alltså anser lika många av respondenterna att monetära, psykologiska och sociala belöningar motiverar dem bäst. Dock har sociala belöningar fått flest 3: or, vilket betyder att de som inte gett sociala belöningar bäst rangordning tycker att dessa är minst motiverande. De monetära belöningarna har fått flest 2: or och inga 3: or, vilket betyder att ingen person förringar monetära belöningars betydelse. Fördelningen mellan de olika betygen inom psykologiska belöningar är helt jämn, vilket betyder att respondenterna som grupp är splittrad vad gäller rangordningen av denna slags belöning.

## 5. Analys

*Vi syftar i detta kapitel att lägga en grund för den slutdiskussion och de slutsatser som besvarar uppsatsens syfte. Med hjälp av vår teoretiska referensram kommer vi i detta kapitel analysera vår insamlade empiri. För att skapa en sammanhängande struktur har vi valt att bygga upp detta kapitel efter vårt analysverktyg som innefattar de övergripande områdena motivation och belöningar. Vi kommer utifrån dessa områden ta upp tre olika huvudavsnitt, då vi anser att det är dessa avsnitt som i det stora hela är vårt bidrag från denna studie.*

### 5.1 Hur medarbetare motiveras

Medarbetarna på företag X har framfört att det är många olika slags faktorer som bidrar till motivation på arbetsplatsen. Dessa faktorer kan sägas innefatta de olika slags belöningarna som tagits upp i teorikapitlet, vilka ansetts vara betydelsefulla för medarbetarnas drivkraft. När det gäller olika motiv för att åstadkomma motivation menar respondenterna att det är bättre att använda sig utav positiva motiv för att uppnå motivation. Detta är även något som Jäghult menar, vilket förstärker resonemanget att positiva incitament såsom belöningar kan ha en bättre effekt än bestraffningar, om företagets ledning vill försöka främja vissa beteenden.

Enligt alla tillfrågade är motivation att få göra något som de tycker är roligt och som de vill göra samt att de trivs med arbetsuppgifterna, vilka skall vara stimulerande och utmanande. Alla respondenterna anser att de får vara med och utveckla företaget och detta ger dem stimulans i arbetet, men många av respondenterna menar att de har haft mer utmanande arbetsuppgifter för några år sedan, vilket kan tolkas som att de var mer motiverade förut. Dock menar alla att de är nöjda med sina arbetssituationer idag, vilket ändå kan ses som att deras motivation finns kvar när det gäller deras arbetsuppgifter. En av respondenterna anser att alltför utmanande arbetsuppgifter skulle kunna ge negativa konsekvenser i framtiden, till exempel leda till utbrändhet, varför en tolkning kan göras att utmanande arbetsuppgifter kan vara motiverande endast till en viss nivå. Utöver denna första beskrivning av motivation gavs även ytterligare synpunkter på vad motivation är och hur denna uppstår, vilket till exempel var genom ansvar under frihet i arbetsutförandet. Då varje medarbetare ansåg sig ha goda omständigheter på arbetsplatsen kan en tolkning vara att deras motivation är uppfylld. Då de ovanstående faktorerna är viktiga för respondenternas motivation kan en koppling dras till Herzbergs teori om motivation, då även denne tar upp faktorer såsom goda arbetsförhållanden, gemenskap och utveckling som viktiga kriterier för att en medarbetare skall trivas och uppnå motivation.

Att medarbetarna kan tolkas känna motivation på deras arbetsplats kan även förtydligas genom att flertalet av de anställda medger att arbetsuppgifterna är meningsfulla och att det också finns tydligt uppsatta mål att sträva efter. Detta i sin tur anser de höjer arbetsglädjen och resultatet. Medarbetarna understryker att god trivsel och goda arbetskamrater som alltid hjälps åt är något som bidrar till att de tycker att det är roligt att gå till jobbet. Denna gemenskap anser respondenterna är en följd av att företaget bland annat anordnar roliga aktiviteter för dem, vilket har bidragit till en gruppkänsla. Detta har i sin tur medverkat till att de berörda medarbetarna känner sig accepterade på arbetsplatsen av både kollegor och chefer. Då Maslows teori diskuterar att det är viktigt som människa att känna gemenskap kan en tolkning vara att respondenterna känner behov som liknar de som denne forskare redogjort för.

Några av medarbetarna tycker att det är viktigt att känna att de utvecklas, lär sig nya och nyttiga saker samt förbättrar sitt arbete, vilket enligt dessa i sin tur ökar deras motivation. Eftersom företaget X är ett utvecklingsföretag och ständigt i framåtskridande, finns enligt de tillfrågade en fokus på vidareutbildning. Således får respondenterna även här ett behov tillfredsställt, vilket är viktigt för deras motivation. Ett ytterligare argument för att medarbetarna på företag X känner motivation menar vi styrks genom att även Thorsruds "psykologiska arbetskrav" kan anses vara av central betydelse på denna arbetsplats, då dessa krav uppfylls.

## 5.2 Belöningen som ansågs bäst motivera

Företaget X beräknar sina belöningar utifrån finansiella mått, vilket Samuelsson anser kan ha en tendens till kortsiktighet, då individer kan välja att offra långsiktiga prestationer för att kortsiktigt maximera sin bonus. En av respondenterna kom med förslaget att företaget kunde grunda sina belöningar även på icke-finansiella mått såsom till exempel att "lyfta" en arbetskamrat, varför en tolkning kan vara att denna kortsiktighet i viss mån kan undvikas. Företaget använder sig utav olika slags belöningar som kan motivera de anställda, vilket är i enlighet med Robbins & Coulter's råd i deras bok Management, då det är viktigt att ta hänsyn till medarbetarnas olika önsknings och behov. Då medarbetarna inte har några andra förslag på belöningar som bättre skulle kunna motivera dem, kan en tolkning vara att belöningarna överensstämmer med medarbetarnas behov.

Det monetära belöningsystemet motiverar de anställda på det sätt att de blir positivt inställda till företaget samt möjliggör identifiering med detta. Detta är i enlighet med några av de förhoppningar företag X hade vid implementerandet av det monetära belöningsystemet. De flesta av medarbetarna framhåller att pengar inte är det avgörande för hur de presterar, däremot menar några personer att genom att få extra pengar genom bonusen kan de unna sig något extra. En annan positiv följd av de monetära belöningarna är att medarbetarna vet att de, genom att de arbetar bra, får ta del av vinsterna som uppkommer om företagets framgångar växer, varför en parallell kan dras till Vrooms "förväntansteori". Denna teori menar att det skall finnas en koppling mellan handlingar och konsekvenser, vilket syns genom att då några av medarbetarna innehar en förväntan om ett bonusutfall känner de att en högre prestation kan skapas. Om önskan om att tillfredsställa detta behov är tillräckligt starkt, så kommer individen enligt Maslow att sträva efter detta till fullo. Flera av respondenterna menar i och för sig att pengar inte driver dem, utan att det är de psykologiska och sociala faktorerna som gör att de motiveras.

I intervjun svarade respondenterna att de monetära belöningarna inte var en viktigare motivationsfaktor än de sociala och psykologiska. Monetära belöningar anses ändå som viktiga, då flertalet av respondenterna enligt sammanställningarna från enkäten, menar att de motiveras av hög lön, bonus och optioner, då dessa monetära belöningar får höga medelvärden.

Respondenterna menar att de psykologiska belöningarna fungerar som mycket bra motivationsfaktorer, vilket kan kopplas till Palm som även han framför en liknande åsikt. Detta kan man även utläsa ur diagrammen från enkäten, där man ser att flera av de psykologiska belöningarna har höga medelvärden och således motiverar de anställda mycket. Medarbetarna visar genom sina svar i intervjuerna att de anser att en klapp på axeln eller beröm är en lika stor belöning som en monetär belöning och i vissa fall mer motiverande. En

tolkning kan därför vara att LeBoeufs åsikt om att icke-monetära belöningar kan vara en starkare drivkraft än pengar, även finns hos några av respondenterna. De intervjuade personerna upplever att de får beröm och positiv feedback från företaget, men en respondent menar emellertid att man som medarbetare aldrig kan få för mycket beröm av sina chefer. I enkäten får "Beröm" ett högre medelvärde än någon av de monetära belöningarna, varför de ovanstående påståendena i intervjuerna enligt en tolkning kan sägas vara styrkta. En viktig aspekt är att eget ansvar över arbetet har fått det allra högsta medelvärdet av alla olika belöningar, även inkluderat de monetära och sociala, där alla respondenter gett denna belöning en femma i rangordningen, vilket alltså betyder att detta är den allra mest motiverande belöningen för respondenterna sammanslaget. Jäghult menar att psykologiska och sociala belöningar kan verka som mer motiverande, då de ekonomiska motiven kan anses ha ett begränsat värde, då det gäller att framkalla motivation och positivt handlande. Respondenterna anser inte att monetära belöningar har ett begränsat värde, utan att de fungerar som motiverande, men att de psykologiska belöningarna driver dem mer.

Medarbetarna påpekar att sociala belöningar är mycket viktiga. En utav respondenterna menar på att den sociala biten blir viktigare ju längre tid man arbetat, vilket kan jämföras med Maslows "behovshierarki" där de sociala faktorerna såsom till exempel "tillhörighet" kommer i ett senare skede. I den kvantitativa enkäten framkommer att 70 % av medarbetarna tycker att det är mycket viktigt med social gemenskap med sina arbetskamrater. De tillfrågade menar att motivation är då de tycker att det är roligt att gå till jobbet, vilket även är något som Lindblom förklarar. Medarbetarna menar att de gemensamma aktiviteterna som anordnas är trivselhöjande faktorer, vilket även LeBoeuf menar är viktigt för välbefinnandet. Nästan alla sociala belöningar får höga medelvärden, vilket visar att detta är viktigt för motivationen.

Utifrån ovanstående resonemang upplevs de icke-monetära belöningarna som viktigare än de monetära belöningarna för motivationen. Detta leder in på den sista frågan i enkäten som handlar om hur respondenterna rangordnar de olika belöningarna, för att man skall kunna se vilken av de tre olika slags belöningarna som totalt verkar som mest motiverande. Detta utfall påvisar dock att de monetära belöningarna i genomsnitt kommer på första plats följt utav psykologiska samt att de sociala belöningarna kommer sist. Något som alltså är motsägelsefullt mot vad respondenterna svarat i intervjuerna, då de påpekat att det inte är pengar som driver dem. En tolkning kan vara att Kemptons teori om "Economic man" har en viss trovärdighet, då människan kan ses som en rationell varelse. Även Armstrong menar att det är monetära medel som bäst motiverar medarbetare, vilket även stärks då en av respondenterna medger att om denne inte får rätt lön så skulle denne inte heller slita för sitt arbete. De tillfrågade anser att monetära medel är viktigt att inneha då en människa behöver kunna betala sin hyra, mat och så vidare för att kunna överleva. Alla de tillfrågade är överens om att pengar måste finnas för att man skall kunna känna tillfredsställelse med sitt liv, varför en koppling kan dras till Maslows "behovshierarki" där de grundläggande behoven genom monetära medel kan bli tillfredsställda. Trots att medarbetarna kan ha utökat sina behov, måste ändå monetära medel finnas för att de grundläggande behoven alltid skall anses vara tillfredsställda. En viss förklaring till de motsägelsefulla svar som givits kan vara i samspel med Samuelsson, som menar att de monetära belöningarna är viktiga för att tillfredsställa de mänskliga behoven och att de icke-monetära belöningarna som drivkraft blir viktigare i ett senare skede. En annan tolkning av denna motsägelse kan vara att om vi som författare bett respondenterna rangordna endast uppdelningen mellan monetära eller icke-monetära belöningar, hade möjligtvis ett annat utfall kunnat bli troligt.



Då medarbetarna i företaget X påpekar att de inte är intresserade av att jämföra sin egen monetära belöning med andra medarbetares belöningar, kan en tolkning vara att denna studie inte är lik Stacey Adams "jämviktsteori". Detta kan förstärkas då medarbetarna inte ser jämförelse med sina medarbetare som en motivationsfaktor. En tolkning av detta kan tänkas vara att jämförelse med sina medarbetare är ett känsligt område och att jämförelse inte anses vara ett passande beteende, varför respondenterna kan tänkas ha andra åsikter än de som de framfört.

### **5.3 Marknad vs kontor**

Företaget grundar bonusen på individuella prestationer där individen kan påverka sin belöning (marknadsavdelningens försäljning) och på gruppens prestation där det inte går att mäta individuella insatser (företagets totala omsättning och resultat). Några av respondenterna som mäts utifrån gruppbaseade prestationer (kontorsavdelningen) skulle önska att belöningarna mer relaterade till deras egna arbetsuppgifter. Denna koppling ser respondenterna vara svår, men enligt Samuelssons utläggning angående gruppbaseade belöningar kan dessa leda till att medarbetarna tappar viss motivation, då de inte kan se hur deras eget arbete bidrar till helheten. Kontorsavdelningen anser dock inte att de går miste om motivation då de mäts utifrån grupprestationer, varför en tolkning kan vara att det inte är avgörande för motivationen att mätas utifrån individuella insatser. Då det gäller marknadsavdelningen är det endast en individ som uppger att denne direkt skulle kunna påverka de siffror som belöningen baseras på. Detta kan då ske genom att försöka få fler kunder och driva på distributörerna. Två utav de tre tillfrågade på marknadsavdelningen, som mäts utifrån individuella prestationer, påpekar dock att detta mått inte är mer drivande än att mätas utifrån grupprestationer, varför denna situation i kontrast till Samuelsson inte har någon inverkan på motivationen hos medarbetarna.

De flesta av medarbetarna är medvetna om att de mäts utifrån olika "siffermål" och att det är handlingarna som bidrar till att dessa mål uppfylls, som belönas. Enligt Samuelsson är denna insikt fundamental för att det monetära belöningssystemet och företaget skall fungera. Medarbetarna menar att deras monetära belöningssystem baseras på rimliga grunder, varför en tolkning kan vara att det monetära belöningssystemet fungerar på ett tillfredsställande sätt. Då majoriteten av medarbetarna har likvärdiga inställningar och tankar kring motivationsfaktorer och olika slags belöningar, vare sig de tillhör marknad eller kontor kan ett förtydligande vara att en påverkan gällande storleken på de monetära belöningarna inte är en avgörande faktor för att uppnå motivation i arbetet, då ingen av respondenterna anger detta som en motivationsfaktor.

## 6. Slutdiskussion och slutsats

*Vi ämnar i detta avslutande kapitel att vidare diskutera kring de empiriska fakta vi funnit och redogöra för de viktigaste slutsatserna. Vi vill därmed besvara vårt syfte med denna studie. Slutligen ger vi förslag på vidare forskning inom området motivation och belöningar.*

Det har tydligt framgått i vår studie att de anställda motiveras av det monetära belöningsystemet som finns i företag X. Ett monetärt belöningsystem är något som vi själva tror bidrar till motivation, eftersom man då har ett mål att sträva efter. Gör medarbetarna ett bra resultat, så vet de också att det är rimligt att få belöning för detta. Om en medarbetare offerar något så anser vi också att denne skall få något i gengäld för denna uppoffring. Konklusionen är dock att målet skall vara rimligt, varför medarbetarna annars inte motiveras av detta. Vi anser liksom de tillfrågade att om målet är för högt och orimligt så är det inte värt att sträva efter. Detta var dock inte något som medarbetarna tyckte sig förnimma i företaget, utan de ansåg att det monetära belöningsystemet endast hade positiva effekter.

Belöningsystemet i företag X påverkar medarbetarna positivt, vilket gör att dessa känner sig uppskattade och positiva, varför det är lättare att identifiera sig med företagets vision och målsättningar. Detta anser vi vara viktigt då identifiering med företaget, enligt oss kan utgöra en positiv faktor för motivationen. Genom att känna att ens egna mål och värderingar överensstämmer med företaget så kan man som människa känna sig belåten, vilket i sin tur kan öka trivseln. Om inte trivseln är god på arbetsplatsen anser vi att det kan verka omotiverande att gå till jobbet och utföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt. Om människor inte är nöjda och tillfredsställda med sin situation, tror vi inte heller att man kan prestera optimalt. I och med detta är vår slutsats, i enlighet med vår hypotes, att det monetära belöningsystemet i företag X anses som något positivt och motiverande som påverkade medarbetarna i en positiv bemärkelse.

De svar vi fått angående vilken slags belöning som ansetts vara mest motiverande har varit motsägelsefulla, då medarbetarna tydligt poängterat i intervjuerna att psykologiska och sociala faktorer har varit mer, eller i alla fall lika, motiverande än de monetära. Detta svar fick vi dock inte i enkäten, varför det blir svårt att säkerställa vår slutsats till 100 %. Vi kan dock se ett samband inom denna motsättning, enligt diagram 4:4. Trots att lika många respondenter ger varje typ av belöning högsta betyg, det vill säga att fördelningen av vilken belöning som motiverar bäst, är sinsemellan jämn, är det ingen av respondenterna som vill avvisa den monetära belöningen som motiverande, vilket emellertid görs på de andra belöningarna. Detta gör att denna belöning totalt sett får bäst betyg. Att utfallet blir på detta sätt behöver inte vara något som respondenterna verkligen står för, utan har istället blivit en konsekvens av att ingen velat ge den monetära belöningen lägst betyg. Hade vi som författare gjort en uppdelning mellan endast monetära och icke-monetära belöningar, hade rangordningen kanske blivit en annan, då respondenterna i intervjuerna tydligt ville påpeka att de inte drivs av monetära medel.

Då alla tre typer av belöningarna fått bästa betyg av olika respondenter, tror vi detta beror på att valet mellan de tre belöningarna kan variera beroende på vilken slags person man är och i vilken livssituation man befinner sig. Vi har tanken att vissa medarbetare kanske är mer karriärlystna och mer intresserade av monetära belöningar. Detta på grund av att människor i en viss fas i livet möjligen eftersträvar mer monetära medel för att kunna bygga upp en stabil tillvaro. Andra medarbetare kanske istället eftertraktar sociala belöningar, då dessa till exempel anser det vara viktigast med trevliga arbetskamrater och en god trivsel på

arbetsplatsen för att de skall kunna motiveras. Sedan kan det finnas andra individer som ständigt känner ett behov av att vilja bli uppmärksammade och få beröm och erkännande för att känna att de som människor har uträttat något bra. Naturligtvis håller vi med om att monetära medel är viktiga för många saker i våra liv, men däremot anser vi inte att dessa är avgörande för vår hälsa och livskvalitet. Mår en människa inte bra på det psykiska och sociala planet, så anser vi inte heller att denne kan motiveras till att prestera, annat än kortsiktigt. Vantrivs en medarbetare på arbetsplatsen, med arbetsuppgifterna, med arbetskamraterna och så vidare, så tror vi inte att en monetär belöning kan avhjälpa problemet. Tankarna har varit många och varierande kring vilken av dessa tre undersökta belöningar som kan motivera bäst. Vår slutledning av detta blir dock att valet av belöning som mest motiverar medarbetare är varierande, beroende på vilken person man är och i vilken fas i livet man befinner sig, detta i enlighet med vår hypotes. Dock tror vi att den mesta motivationen hos en medarbetare kan skapas då den får ta del av alla de tre olika slags belöningarna samtidigt, vilket skapar en tillfredsställelse på alla plan.

I början av vår studie trodde vi att medarbetare som själva kunde påverka belöningens storlek skulle kunna känna sig mer motiverade än andra. Detta antog vi på grund av att medarbetarna med möjlighet att påverka, till exempel genom ökad försäljning, kanske skulle kunna känna att det var värt att anstränga sig ytterligare, då de visste att en extra insats skulle kunna leda till ett bonusutfall. En uppfattning som författarna innehar är att motivationen ökar då man som individ eftertraktar något och vet om att man också genom ökade insatser kan nå detta. Efter granskning av vårt inhämtade empiriska material kan dock en slutsats dras att påverkan inte alls har någon betydelse för motivationsgraden. Det finns med andra ord inget samband mellan påverkan gällande sin storlek på den monetära belöningen och motivation i vår studie på företaget X, varför denna slutledning är rimlig att anta. Vi har diskuterat kring varför det är på detta sätt och utifrån detta kommit fram till att det kanske beror på att medarbetarna i företag X anser sig redan ha tillfredsställande och rättvisa belöningar, varför de möjligtvis bedömer att påverkan i sig inte är någon direkt motivationsfaktor.

### **Förslag på vidare forskning**

Då vi har avslutat vår fallstudie har ett nytt monetärt belöningsystem implementerats i företaget X. De som får ta del av detta är de människor som arbetar i produktionen. Eftersom vår undersökning har visat att ett monetärt belöningsystem kan motivera människor på kontorsavdelningen och marknadsavdelningen, menar vi att det hade varit intressant att se om dessa uppfattningar delades av medarbetarna i produktionsavdelningen. Ett tillvägagångssätt i detta fall kan vara att man använder sig utav kvantitativa intervjuer för att därmed fånga alla medarbetares inställningar och tankar. I och med en sådan undersökning skulle en bredare kunskap kunna fås och därmed en bättre slutsats kunna dras.

Något som också hade varit värt att studera är om de önskvärda effekterna från företagsledningens sida i och med ett implementerande av ett monetärt belöningsystem överensstämmer med utfallet av dessa. Denna undersökning hade i så fall kunnat genomföras utifrån ett ledningsperspektiv, där man jämför företagsledningens incitament med belöningar med medarbetarnas inställningar och tankar kring detta.

En annan intressant infallsvinkel hade varit att se vilken av monetära, sociala och psykologiska belöningar som motiverar bäst, beroende på vilken livssituation man befinner sig i. Yngre personer kanske hellre eftersträvar psykologiska belöningar i form av karriär och

utvecklingsmöjligheter. För dessa personer kan även hög lön vara en annan viktig faktor, varför dessa personer kan vara beredda att avsätta mer tid till sina arbetsuppgifter än andra individer. De personer som varit i företaget lite längre tid och uppnått en högre ålder och ekonomisk trygghet kanske istället värdesätter sociala faktorer såsom gemenskap och trivsel på arbetsplatsen.

Ett ytterligare förslag på vidare forskning är att man kan jämföra en mängd olika företag då det gäller medarbetares inställningar och tankar kring belöningar och motivation. I och med en sådan studie kan man se om de insamlade fakta överensstämmer beroende på vilket företag man som medarbetare befinner sig på och således ifall det är företagsspecifikt hur man upplever motivation. Man kan vidare utröna vilken slags belöning som anses bäst kunna motivera anställda till önskvärda prestationer.

## Källförteckning:

### Skriftliga källor

Andersen Ib. (1998). *Den uppenbara verkligheten, val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur: Lund.

Armstrong Michael. (1993). *Managing Reward Systems*. Buckingham : Open University Press.

Boethius Stefan & Ehdin Martin. (1996). *Myten om moroten*. Svenska Dagbladets Förlags AB: Södertälje.

Dahmström Karin. (2000). *Från datainsamling till rapport*. Lund: Studentlitteratur.

Ekholm Mats & Fransson Anders. (2002). *Praktisk intervjuteknik*. Norstedts förlag AB, Stockholm.

Ejvegård Rolf. (2003). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Herzberg F. (1966). *Work and the nature of man*. The world publishing company Cleveland and New York.

Holme Idar Magne & Solvang Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik; Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen Dag Ingvar & Thorsvik Jan.(2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Jonsson Ernst Red. (1992). *Belöningar och effektivitet i offentlig verksamhet*. Lund: Studentlitteratur.

Jäghult Bo mfl. (1978). *Ledarskap*. Utvecklingsplan: Stockholm.

Katz Daniel & Kahn Robert L. (1978). *The social psychology of organisations*. New York: Wiley, cop.

Kempton John. (1995). *Human Resource Management and Development*. Basingstoke: Macmillan.

Lantz, Annika. (1993). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.

LeBoeuf Michael. (1986). *Rätt belöning*. Malmö: Liber Förlag.

Lindblom Hans. (1996). *Lön och belöning*. Uppsala: Konsultförlaget

Lundahl Ulf & Skärvad Per-Hugo. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

Maslow Abraham H. (1987). *Motivation and personality*. Harper & Row, New York.

- Palm Anders. (2000). *Affärsstödjande lönebildning*. Stockholm: Ekerlid.
- Patel Runa & Davidsson Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Paul Ann-Sofie & Alm Ove. (1991). *Belöningar och belöningsystem*. Stockholm: Sveriges personaladministrativa förening.
- Persson Bo. (1994). *Incitamentlöner; lönepolitik, arbetsmotivation, produktivitet*. SNS Förlag: Stockholm.
- Robbins Stephen P & Coulter Mary. (2002). *Management*. Prentice Hall, Pearson Education: New Jersey.
- Samuelson A Lars. (2004). *Controllerhandboken*. Författarna och Industrilitteratur AB: Stockholm.
- Vroom Victor H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons, United States of America.
- Wallén Göran. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Wiedersheim-Paul Finn & Eriksson Lars Torsten. (2001). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Wärneryd Bo mfl. (1990). *Att fråga*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.
- TNS Gallup (2003). Viktiga regler för intervjuarbete. (Marknadsundersökningsföretag).
- Östman Lena. (1987). *Lönepolitik- företagets och chefens styrinstrument*. Svenska Arbetsgivareföreningen och författaren: Uppsala.

### **Muntliga källor**

- Inledande intervju med Personalchefen (2005-04-11). 1 timma, 20 minuter.
- Intervju med Personalchefen (2005-05-09). 30 minuter.
- Huvudintervju med medarbetare X (2005-05-09). 30 minuter.
- Huvudintervju med medarbetare X (2005-05-09). 1 timma.
- Huvudintervju med medarbetare X (2005-05-09). 1 timma.
- Huvudintervju med medarbetare X (2005-05-09). 1 timma.
- Huvudintervju med medarbetare X (2005-05-16). 45 minuter.
- Huvudintervju med medarbetare X (2005-05-16). 45 minuter.
- Huvudintervju med medarbetare X (2005-05-18). 35 minuter.

## **Elektroniska källor**

<http://www.gp.se/gp/jsp/Crosslink.jsp?d=371&a=143107> (hämtad 2005-05-23).

## **Vetenskapliga artiklar**

Berry M. *Employees sure to walk out if opportunity doesn't knock*. Personnel Today; 4/19/2005, p4, 1/6p.

McCrarey, Sandy *Motivating the Workforce with a Positive Culture: Recognition that Works*. Franchising World; Mar2005, Vol. 37 Issue 3, p54, 4p, 2c.

*Gee 'em up till you're hoarse*. Employee Benefits; 2002 Benefits Book, p67, 1p Business Source Premier.

*Cash Bonuses: Still the Best Reward*, Sat CFOs. HR Focus; Apr2005, Vol. 82 Issue 4, p12, 1/9p.

Silverman Stanley B red. *When employees at work don't get it: A model for enhancing individual employee change in response to performance feedback*. Academy of Management Executive; May2005, Vol. 19 Issue 2, p135, Sid 2.

Sweeney, John. *Generate Big, Bold, Profitable Ideas*. Credit Union Executive Newsletter; 4/4/2005, Vol. 31 Issue 6, p4, 1p.

*What Are the Best Ways to Motivate Your Top Performers?* HR Focus; Jun 2005, Vol. 82 Issue 6, p9, 1/4p.

Furness, Victoria. *Teeming with potential*. Employee Benefits; Mar2005, p26, 1p.

## **Övriga källor**

Företag X: s Årsredovisning år 2004.

## **Bilaga 1 (Frågemall - Övergripande intervju med Personalchefen)**

Vilken position har Du i företaget?

Beskriv företagets mål och strategier

Hur är organisationen uppbyggd?

Hur många anställda finns det i företaget?

Kan Du kort beskriva företagets kultur?  
(t ex jargong, arbete kontra fritid osv.)

Hur ser Du på företagets framtid?

- Anser Ni att Företag X är ett tillväxtföretag?

Hur viktig är personalen för företagets överlevnad?

- Kunskap kontra maskiner

Hur ser företagets belöningar ut?

- *Monetära*
- *Icke-monetära:*
  - *Social kompensation (t ex trivsel, gruppkänsla)*
  - *Psykologisk kompensation (t ex erkännande, utbildning)*

Hur länge har ett monetärt belöningsystem använts i företaget?

Vilka i företaget får ta del av detta?

- Hur har Ni kommit fram till detta?

Vad utgår Ni ifrån vid utgivning av belöningar?

- *Objektiva (t ex resultat)*
- *Subjektiva (t ex beteende)*

Sker belöningen individuellt (t ex innovationer) eller i grupp (t ex gruppens gemensamma ansträngningar)?

- Varför?

Har Ni någon dokumentation över Ert monetära belöningsystem?

Har Du några övriga tankar eller frågor?

**Tack för Din medverkan till denna intervju!**

**/Linda Andersson & Ida Gustafsson**



## **Bilaga 2 (Frågemall - Huvudintervju med berörda medarbetare)**

### **Allmänna frågor om arbetsplatsen**

Berätta kort om Dig själv.

Vilken position har Du på företaget?

– Vad innebär detta?

Hur länge har Du varit anställd i företaget?

Vet Du vilka företagets mål är?

Hur upplever Du din arbetsplats gällande trivsel?

Vilken kultur tycker Du genomsyrar Din arbetsplats?

(t ex hierarkisk, stressande, resultatnriktad, högt i tak o s v)

Tycker Du att företaget ordnar många roliga aktiviteter som Du får ta del av?

(t ex kickoff, konferenser, julbord m.m.)

### **Belöningsystem**

Vad anser Du är en belöning?

Vad tror Du är syftet med belöningar generellt?

Vilken slags belöning får Du ta del av?

Vet Du hur företagets monetära belöningsystem ser ut för personalen?

- Har Du blivit informerad om detta?

Vad tror Du är anledningen till att ett monetärt belöningsystem har implementerats i ert företag?

Vet Du på vilka kriterier den monetära belöningen baseras?

Anser Du att Din monetära belöning baseras på rimliga grunder?

Vilket agerande/prestationer tycker Du belönas i företaget?

Tycker Du att det är dessa som skall belönas?

- Om nej, vilket agerande/prestationer skall belönas?

Vilka fördelar ser Du med det monetära belöningsystemet?

Vilka nackdelar ser Du med det monetära belöningsystemet?

## **Motivation**

Vad är motivation för Dig?

Vad får Dig att känna Dig motiverad på arbetsplatsen?

Att arbeta mot uppsatta mål, har detta betydelse för Dig?

Vilka tidigare erfarenheter har Du av belöning och motivation i arbetet?

Anser Du att det monetära belöningsystemet påverkar/motiverar Dig?

- I så fall på vilket sätt?

Är Dina medarbetare motiverade? Hur märks detta?

Anser Du att Du får tillräcklig utbildning för att kunna sköta Dina arbetsuppgifter?

- Vilken utbildning har Du fått ta del av?

Anser Du att Du får tillräckligt med erkännande av Dina överordnade?

- Om ja, vad för slags erkännanden får Du?

Tycker Du att Dina arbetsuppgifter är tillräckligt utmanande för Dig?

Känner Du att Du har ansvar under frihet gällande Dina arbetsuppgifter?

- Om ja, kan Du ge exempel på detta?

Har Du förslag på någon annan typ av belöning som bättre skulle kunna motivera Dig?

## **Påverkansgrad**

Hur kan Du påverka de underlag/kriterier som ligger till grund för den monetära belöningen, det vill säga om Du genom ökade insatser kan höja Din belöning?

Om Du kan detta, har Dina ökade insatser påverkat Din monetära belöning?

- Om ja, anser Du att denna påverkan på belöningen höjer Din motivation?

Har denna påverkan någon positiv verkan på Din inställning till det monetära belöningsystemet?

- Om ja, på vilket sätt?

Har denna påverkan någon negativ verkan på Din inställning till det monetära belöningsystemet?

- Om ja, på vilket sätt?

(t ex effektivitet, motivation, större identifiering med företaget, stress o s v)

Om Du känner att Du inte kan påverka, anser Du detta vara en negativ faktor?

Finns det utrymme för att diskutera och framföra önskemål angående det monetära belöningsystemet till överordnade?

- Om Ja, har Du framfört några önskemål och i så fall hur mottogs dessa?  
Har Du några övriga tankar eller frågor?

**Tack för Din medverkan till denna intervju!**

**/Linda Andersson & Ida Gustafsson.**

## Bilaga 3 (Enkät till berörda medarbetare)

### Vad motiverar Dig på Din arbetsplats– flervalfrågor

*Ringa in det alternativ som stämmer in bäst på Dig*

	Oviktigt			Mkt viktigt			Vet ej/Har ej
<b>Ekonomiska</b>							
Hög lön	1	2	3	4	5		0
Bonus	1	2	3	4	5		0
Optioner	1	2	3	4	5		0
<b>Sociala</b>							
Social gemenskap med arbets-							
kamrater	1	2	3	4	5		0
Social gemenskap med chefer	1	2	3	4	5		0
Frihet i utförandet (flectid m.m.)	1	2	3	4	5		0
Sociala förmåner (hälsovård)	1	2	3	4	5		0
Aktiviteter (konferens, kickoff)	1	2	3	4	5		0
<b>Psykologiska</b>							
Beröm	1	2	3	4	5		0
Utbildningsmöjligheter	1	2	3	4	5		0
Eget ansvar över arbetet	1	2	3	4	5		0
Karriärmöjligheter	1	2	3	4	5		0

Rangordna belönningstyperna efter personliga preferenser i ordning efter vad som bidrar mest till att göra Dig motiverad. Sätt siffror på skalan mellan 1-3, där 1 är viktigast och 3 är minst viktig.

**Siffror 1-3** (en siffra får endast användas en gång!)

**Ekonomiska** \_\_\_\_\_

**Sociala** \_\_\_\_\_

**Psykologiska** \_\_\_\_\_

## **Bilaga 4 (Frågemall - Följdintervju med Personalchefen)**

Sker det någon kontinuerlig uppföljning av det monetära belöningssystemets effekter?

Vad var syftet med att införa ett monetärt belöningssystem i Ert företag?

Hur har företaget kommit fram till vilka personer som skall ha vilken belöning?

Tror Du att personerna på försäljningsavdelningen kan vara mer motiverade än de på kontorsavdelningen, eftersom de kan påverka sin egen monetära belöning i större utsträckning?

Anser Du att människor överlag kan motiveras av ett monetärt belöningssystem?

Vilka belöningar tror Du motiverar bäst?

- Monetära
- Sociala
- Psykologiska

Anser Du att det kan finnas andra faktorer som kan motivera bättre än ett monetärt belöningssystem?

- I så fall, vilka?

Finns det möjlighet för medarbetarna att utvecklas och bli mer självständiga i sina arbetsuppgifter?

- T ex karriärmöjligheter

Har Du några övriga tankar eller frågor?

**Tack för Din medverkan till denna intervju!**

**/Linda Andersson & Ida Gustafsson**

## Bilaga 5 (Maslows "Behovshierarki")<sup>139</sup>



<sup>139</sup> Jäghult B mfl. (1978). Sid 61-80.

## Bilaga 6 (Herzbergs ”Motivations- och trivselfaktorer”)<sup>140</sup>

De faktorer som ideologin redogör för kallas motivationsfaktorer, vilka är:

- Kunna uträtta något
- Få erkännande för det man uträttar
- Själva arbetet
- Ansvar
- Utvecklingsmöjligheter

Innan motivationen blir ett faktum måste dock hygien- och trivselfaktorerna vara uppfyllda. Dessa faktorer berör människans arbetsmiljö och välfärd, vilka är:

- Företagets policy och administration
- Förhållandet mellan de enskilda medarbetarna
- Arbetsförhållandena generellt
- Lön
- Status
- Säkerhet

Motivationsfaktorer  $\Rightarrow$  Tillfredsställelse och höjd prestation

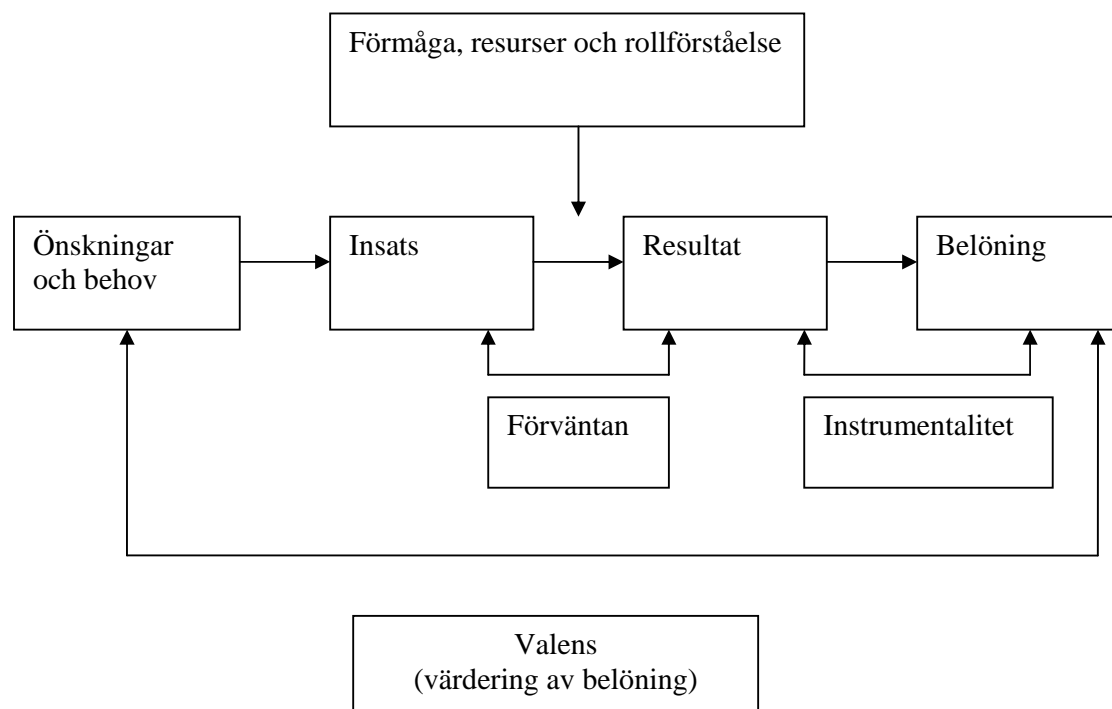
Hygienfaktorer  $\Rightarrow$  Tillfredsställelse eller missnöje<sup>141</sup>

---

<sup>140</sup> Herzberg F. (1966). Sid 1-192.

<sup>141</sup> Jäghult B mfl. (1978). Sid 61-80.

**Bilaga 7 (De centrala elementen i Vrooms "Förväntansteori")<sup>142</sup>**



<sup>142</sup> Jäghult B mfl. (1978). Sid 61-80.



## Bilaga 8 (Resultat av de kvantitativa enkäterna)

Tabell 1 visar hur respondenterna rangordnade olika slags monetära belöningar.

	Hög lön	Bonus	Optioner
1			
2		1	
3		2	3
4	7	3	2
5		1	2
0			
S: a	7	7	7
<b>Medelvärde</b>	<b>4,00</b>	<b>3,57</b>	<b>3,86</b>

Tabell 2 visar hur medarbetarna rangordnat de olika sociala formerna av belöningar som förekommer på arbetsplatsen.

	Soc. gemenskap m arbetskamrater	Soc. gemenskap m chefer	Frihet i utförande	Sociala förmåner	Aktiviteter
1					1
2					
3				4	4
4	2	5	2	1	1
5	5	2	5	2	1
0					
S: a	7	7	7	7	7
<b>Medelvärde</b>	<b>4,71</b>	<b>4,29</b>	<b>4,71</b>	<b>3,71</b>	<b>3,14</b>

Tabell 3 visar hur medarbetarna rangordnat de olika psykologiska formerna av belöningar som förekommer på arbetsplatsen.

	Beröm	Utbildningsmöjligheter	Eget ansvar över arbetet	Karriärmöjligheter
1				
2		1		
3	1			3
4	2	3		3
5	4	3	7	1
0				
S: a	7	7	7	7
<b>Medelvärde</b>	<b>4,43</b>	<b>4,14</b>	<b>5,00</b>	<b>3,71</b>

Tabell 4 visar hur respondenterna har rangordnat de olika typerna av belöningar, där 1 anses som mest viktigt för motivationen och 3 minst viktigt.

	<b>Monetära</b>	<b>Sociala</b>	<b>Psykologiska</b>
<b>3</b>		2	2
<b>2</b>	4		2
<b>1</b>	2	4	2
S: a	6	6	6
<b>Medelvärde</b>	<b>1,67</b>	<b>2,33</b>	<b>2,00</b>