



**Handelshögskolan**  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

# EN KVALITATIV STUDIE AV BELÖNINGSSYSTEM PÅ ATTRAKTIVA ARBETSPLATSER

**Företagsekonomiska institutionen**  
**Ekonomistyrning**  
**Kandidatuppsats**  
Vårterminen 2014

**Författare:**  
Rebecca Lövefors  
Viktoria Iderheim

**Handledare:**  
Urban Ask

2014-05-28

---

## SAMMANFATTNING

---

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, VT 14

*Titel:* En kvalitativ studie av belöningsystem på attraktiva arbetsplatser

*Författare:* Rebecca Lövefors och Viktoria Iderheim

*Handledare:* Urban Ask

*Bakgrund och problem:* Belöningsystem är ett fenomen som har sina rötter i företag där en amerikansk ledarstil utövas. Det svenska arbetslivet och den svenska ledarstilen skiljer sig avsevärt från den amerikanska. Med hänsyn till de typiska drag som finns i det svenska arbetssättet och belöningsystemet är skillnaden mellan ett svenskt belöningsystem och den typ av belöningsystem som används i USA betydande. Utvecklingen som sker i svenska företag idag är att det klassiska belöningsystemet, med rötter i amerikanska företag, blandas med varianter av svensk ledarstil.

Ett väl utformat belöningsystem kan skapa förutsättning för ett bra arbetsklimat samt arbetsglädje bland medarbetarna. Belöningsstrukturen och organisationens belöningsystem skall stämma överens med organisationens mål. Detta gör att det är högst osannolikt att det finns ett ”best practise” inom belöningsystem som fungerar i alla miljöer, då alla organisationer skiljer sig åt i någon form.

Utifrån diskussionen ovan kan man ställa sig frågan hur man implementerar ett väl fungerande belöningsystem i företag. Denna uppsats granskar hur belöningsystemen ser ut på de arbetsplatser som anses vara attraktiva enligt organisationen Great Place to Work, under förutsättning att det existerar belöningsystem i företagen. Studien baseras på företag som lyckats med att få sina medarbetare att trivas, vilket framgår av utmärkelsen.

*Syfte:* Syftet med studien är att förklara hur belöningsystemen är utformade i företag vilkas gemensamma nämnare är nomineringen av att vara en attraktiv arbetsplats. Studien avser att utvärdera likheter och skillnader mellan företagens tillämpning av belöningsystemen.

*Metod:* För att uppnå syftet har ett induktivt tillvägagångssätt och därmed en kvalitativ metod använts för att åstadkomma en helhetsförståelse. I denna studie har primärdata samlats in via djupintervjuer som genomförts under studiens gång. Sekundärdata har samlats in och legat till grund för studiens bakgrund, problemdiskussion, teoretiska referensram samt för den analys som presenteras.

Urvalskriteriet av de företag som har intervjuats har gjorts utifrån företag som är nominerade på Great Place to Works lista över de mest attraktiva arbetsplatserna i Sverige under 2014 och 2013. Ett urval har skett av företag vilkas medarbetarantal ligger inom ett visst intervall. Medarbetarnas perspektiv har valts att exkluderas och intervjuer har därmed endast skett med någon i ledningen inom varje företag.

*Resultat och slutsatser:* En redogörelse sker för hur belöningsystem är utformade på attraktiva arbetsplatser samt om det finns likheter och/eller olikheter mellan företagens belöningsystem.

Utifrån vår studie drar vi slutsatsen att det inte finns någon optimal utformning av belöningsystem på en arbetsplats som anses vara attraktiv. Trots stora likheter har vi funnit skillnader mellan företagens belöningsystem och det finns därmed inget klart samband vad gäller belöningsystemens utformning.

*Förslag till fortsatt forskning:* Det vore intressant att göra en bredare studie och därmed inkludera fler företag. Framtida forskning inom vårt ämne skulle kunna inkludera även medarbetarens perspektiv gällande företagets belöningsystem. Vidare vore det intressant att i framtiden följa upp om de företag som deltar i vår studie fortfarande tillämpar det belöningsystem som de använder sig av idag eller om det har skett en avveckling alternativt en förändring. Ytterligare förslag är att jämföra belöningsystem hos företag vilka är nominerade av Great Place to Work med de företag som inte är nominerade.

*Nyckelord:* Belöningsystem, incentive systems, reward, management control system, motivation samt management accounting.

---

## FÖRORD

---

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Urban Ask som under hela tiden uppsatsarbetet pågått ledsagat oss. Han har med sina goda tips och idéer hjälpt oss under hela arbetsprocessen. Urban Ask har även framfört konstruktiv kritik på ett exemplariskt sätt vilket har varit till stor hjälp.

Vidare vill vi även tacka samtliga personer som deltagit i vår studie. Denna uppsats hade inte kunnat genomföras utan deras insats, engagemang och om vi inte hade fått ta deras tid i anspråk.

Göteborg 2014-05-28

Rebecca Lövefors

Viktoria Iderheim

---

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

<b>1. INTRODUKTION</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 BAKGRUND</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 PROBLEMDISKUSSION</b> .....	<b>9</b>
1.2.1 PROBLEMFÖRMULERING .....	10
<b>1.3 SYFTE</b> .....	<b>11</b>
<b>1.4 DISPOSITION</b> .....	<b>12</b>
<b>2. METOD</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 METODVAL</b> .....	<b>13</b>
2.1.1 STUDIENS METOD .....	13
<b>2.2 DATAINSAMLINGSMETOD</b> .....	<b>14</b>
<b>2.3 EMPIRISK STUDIE</b> .....	<b>15</b>
2.3.1 VAL AV ÄMNE .....	15
2.3.2 VAL AV FÖRETAG .....	15
2.3.3 VAL AV RESPONDENTER .....	16
2.3.3.1 PRESENTATION AV RESPONDENTER .....	16
<b>2.4 GENOMFÖRANDE</b> .....	<b>17</b>
<b>2.5 STUDIENS TROVÄRDIGHET</b> .....	<b>18</b>
2.5.1 VALIDITET .....	18
2.5.2 RELIABILITET .....	19
<b>2.6 METODKRITIK</b> .....	<b>20</b>
2.6.1 INTERVJUER .....	20
2.6.2 LITTERATUR.....	20
<b>3. REFERENSRAM</b> .....	<b>22</b>
<b>3.1 BELÖNINGSSYSTEMETS UTFORMNING</b> .....	<b>22</b>
3.1.1 OLIKA VARIANter AV BELÖNINGAR .....	24
3.1.2 INDIVIDUELLT BELÖNINGSSYSTEM KONTRA KOLLEKTIVT BELÖNINGSSYSTEM .....	27
<b>3.2 MOTIVATION</b> .....	<b>29</b>
3.2.1 HERZBERGS TVÅFAKTORSTEORI .....	30
3.2.2 MASLOWS BEHOVSTEORI.....	31
3.2.3 AGENTTEORIN .....	32
3.2.4 STEWARDSHIPTEORIN .....	33
<b>3.3 KRITISKT PERSPEKTIV</b> .....	<b>34</b>
<b>4. EMPIRI</b> .....	<b>35</b>
<b>4.1 BELÖNINGSSYSTEMETS UTFORMNING</b> .....	<b>35</b>
<b>4.2 PRESTATIONER SOM BELÖNAS</b> .....	<b>36</b>
<b>4.3 ANLEDNING TILL IMPLEMENTERING AV BELÖNINGSSYSTEM</b> .....	<b>37</b>
4.3.1 TIDIGARE IMPLEMENTERING .....	38
<b>4.4 OLIKA VARIANter AV BELÖNINGAR</b> .....	<b>39</b>
<b>4.5 INDIVIDUELLT BELÖNINGSSYSTEM KONTRA KOLLEKTIVT BELÖNINGSSYSTEM</b> .....	<b>41</b>
<b>4.6 MEDARBETARNAS SYN PÅ BELÖNINGSSYSTEMET ENLIGT LEDNINGEN</b> .....	<b>41</b>
<b>4.7 UPPFÖLJNING OCH MÄTNING AV BELÖNINGSSYSTEMET</b> .....	<b>42</b>

<b>4.8 FÖR- RESPEKTIVE NACKDELAR .....</b>	<b>43</b>
4.8.1 FORTSATT ANVÄNDNING AV BELÖNINGSSYSTEM.....	44
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>45</b>
<b>5.1 BELÖNINGSSYSTEMETS UTFORMNING.....</b>	<b>45</b>
5.1.1 OLIKA VARIANTER AV BELÖNINGAR .....	47
5.1.2 INDIVIDUELLT BELÖNINGSSYSTEM KONTRA KOLLEKTIVT BELÖNINGSSYSTEM .....	48
<b>5.2 MOTIVATION .....</b>	<b>49</b>
5.2.1 HERZBERGS TVÅFAKTORSTEORI .....	49
5.2.2 MASLOWS BEHOVSTEORI.....	49
5.2.3 AGENTTEORIN .....	50
5.2.4 STEWARDSHIPTEORIN .....	51
<b>5.3 KRITISKT PERSPEKTIV .....</b>	<b>52</b>
<b>6. SLUTSATS .....</b>	<b>53</b>
<b>6.1 DISKUSSION .....</b>	<b>54</b>
<b>6.2 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING .....</b>	<b>54</b>
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>55</b>
<b>8. APPENDIX.....</b>	<b>58</b>
<b>8.1 INTERVJUFRÅGOR.....</b>	<b>58</b>

---

# 1. INTRODUKTION

---

*Detta kapitel avser att ge läsaren en överblick av uppsatsens innehåll. Kapitlet inleder med en bakgrund som mynnar ut i studiens problemdiskussion. Utifrån denna diskussion bildas en problemformulering. Vidare presenteras de frågeställningar som tagits i beaktande samt syfte. Kapitlet avslutas med en redogörelse av uppsatsens disposition.*

---

## 1.1 BAKGRUND

---

Belöningsystem är ett fenomen som har sina rötter i företag där en amerikansk ledarstil utövas. Tillämpandet av belöningsystem sker i stor omfattning runt om i USA och utgör en central roll i styrningen av företagen. Vid implementering av belöningsystem i en annan kultur finns därmed en risk att problem uppstår. Detta till följd av att olika kulturer tillämpar olika ledarstilar.<sup>1</sup> Det svenska arbetslivet och den svenska ledarstilen skiljer sig avsevärt från den amerikanska.<sup>2</sup> Amerikanska företag utnyttjar exempelvis belöningsystem som ett led i att motverka det motivationsproblem som uppkommer enligt teorin om principaler och agenter. Grundtanken i denna teori är att agenten, medarbetaren, har ett informationsövertag gentemot principalen, ledningen, vilket i förlängningen kan innebära en risk i form av att parterna motarbetar varandra. Belöningsystemets roll blir således att motarbeta detta och öka medarbetarens motivation.

Det amerikanska perspektivet på medarbetaren stämmer överens med belöningsystemets utgångspunkt, individer måste motiveras och då främst av yttre motivationsfaktorer.<sup>3</sup> Detta synsätt motsätter sig teorin vilken är dominerande i Sverige idag, teorin om Stewardship. Denna teori menar att medarbetaren har en vilja att tillhöra en organisation samt en inre motivation till att arbeta i linje med organisationens mål och måste således inte motiveras utifrån.<sup>4</sup>

Den svenska ledarstilen förespråkar jämlikhet. Medarbetarna får ta mycket ansvar och ges möjlighet att arbeta självständigt.<sup>5</sup> Den symboliseras av informell kommunikation och samarbete. Detta i sin tur står i kontrast till belöningsystemets utformning vilket förknippas med formell mätning och belöning av individuell prestation.<sup>6</sup> Svenskar är kollektivistiska och vill, om möjligt, undvika konflikter. Harmoni är eftersträvansvärt vilket leder till att rättvisa utgör en viktig byggsten i svenska företags belöningsystem, ingen ska bli utstött.<sup>7</sup> Belöningsystem i svenska företag karakteriseras av informell uppskattning och karriärmöjligheter snarare än belöning av materiell karaktär såsom stora löneökningar.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Merchant, K., Van der Stede, W. (2012) *Management Control Systems*

<sup>2</sup> Tengblad, S. (2003) *Den myndige medarbetaren – strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*

<sup>3</sup> Merchant, K., Van der Stede, W. (2012)

<sup>4</sup> Cäker, M. (2013) *Belöningsystem som styrmedel*

<sup>5</sup> Tengblad, S. (2003)

<sup>6</sup> Cäker, M. (2013)

<sup>7</sup> Svensson, A., Wilhelmson, L. (1988) *Belöningsystem*

<sup>8</sup> Merchant, K., Van der Stede, W. (2012) *Management Control Systems*

Sverige har en tradition av sammanhållen lönestruktur men belöningsystem kan innebära ökade löneskillnader. Med hänsyn till de typiska drag som finns i det svenska arbets sättet och belönings systemet är skillnaden mellan ett svenskt belönings system och den typ av belönings system som används i USA betydande. Det svenska arbets sättet och det belönings system som används i Sverige är dock i förändring. Belönings system har på senare år blivit allt vanligare i svenska företag. En orsak till detta är svenska företags ökade influenser från internationella affärspartners. Utvecklingen som sker i svenska företag idag är att det klassiska belönings systemet, med rötter i amerikanska företag, blandas med varianter av svensk ledarstil. Den svenska ledarstilen kännetecknas av vinstdelning där medarbetarna erhåller en del av vinsten när organisationen uppfyller sina mål. Grupp baserad belöning, rättvisa mellan medarbetare och ägare, uppmärksammande av individer samt flexibel lön är exempel på fler karakteristiska drag för denna ledarstil. Denna typ av belönings system stödjer idén om Stewardship.<sup>9</sup>

Ett väl utformat belönings system kan skapa förutsättning för ett bra arbetsklimat samt arbetsglädje bland medarbetarna.<sup>10</sup> Belöningsstrukturen och organisationens belönings system skall stämma överens med organisationens mål. Detta gör att det är högst osannolikt att det finns ett ”best practise” inom belönings system som fungerar i alla miljöer, då alla organisationer skiljer sig åt i någon form.<sup>11</sup> För att få en uppfattning om det finns en koppling mellan en attraktiv arbetsplats och dess utformning av belönings system har valet gjorts att studera företag som är nominerade av organisationen Great Place to Work. Denna nominering visar inte om företagen i fråga har ett aktivt belönings system vilket studien avser att fastställa.

Organisationen Great Place to Work utser årligen de mest attraktiva arbetsplatserna, både runt om i världen och i Sverige. Organisationen finns idag i närmare femtio länder. Den bedriver internationellt arbete med drygt 6000 organisationer samt tio miljoner medarbetare. Great Place to Work® Institute Sverige inrättades år 2002. Etableringen av organisationen grundar sig i studier av bra arbetsplatser i USA vilka genomfördes av två affärsjournalister vid namn Robert Levering och Milton Moskowitz. De tillfrågades att skriva en bok vars titel var ”The 100 Best Companies to Work for in America”. Levering och Moskowitz kom att bedriva forskning och utveckling av bra arbetsplatser vilket resulterade i två böcker och med tiden grundandet av Great Place to Work Institute.<sup>12</sup>

Organisationen förordar ett arbetsplatstkulturideal och erbjuder även organisationer vägledning i en förändring av kulturen på arbetsplatsen.<sup>13</sup> Forskning om vad som utgör en bra arbetsplats har bedrivits av organisationen i knappt trettio år. Verksamheten vilar på två

---

<sup>9</sup> Davis, J.H., F.D.Scoorman m.fl. (1997) Toward a stewardship theory of management

<sup>10</sup> Svensson, A., Wilhelmson, L. (1988)

<sup>11</sup> Stredwick, J. (2000) Aligning rewards to organisational goals – a multinational’s experience

<sup>12</sup> Great Place to Work® Institute, *Vår historia*, 2014, hämtad 2014-04-09 från <http://www.greatplacetowork.se/omoss/var-historia>

<sup>13</sup> Great Place to Work® Institute, *Vår mission*, 2014, hämtad 2014-04-09 från <http://www.greatplacetowork.se/omoss/var-mission>



modeller vilka har skapats utifrån studier och medarbetarundersökningar. Modellerna är oberoende av bransch, nationalitet och storlek och skildrar ett ”*great place to work*” utifrån medarbetarens och ledarens synsätt.

Utifrån Great Place to Works studier framgår att egenskaper hos en bra arbetsplats sett från medarbetarens perspektiv innefattar framför allt tillit, goda relationer samt stolthet för det utförda arbetet. Ledarens perspektiv av en bra arbetsplats kännetecknas å andra sidan av uppfyllnad av verksamhetens mål, medarbetare som presterar på topp samt team work.<sup>14</sup> Detta kan ses i enlighet med den avsikt som belöningsystem tenderar att ha.<sup>15</sup> Lyckade arbetsplatser uppnår verksamhetens mål då ledare och chefer lyssnar, informerar och inspirerar. Medel för att medarbetarna skall göra sitt bästa är att visa uppskattning och omtanke samt att de får möjlighet att utvecklas. Team work uppnås med hjälp av bra anställningar, firande av framgångar samt då medel fördelas rättvist.<sup>16</sup> Även dessa aspekter kan kopplas till belöningsystem.

---

## 1.2 PROBLEMDISKUSSION

---

Många organisationer hävdar att de inte använder belöningsystem, men belöningsystem finns i någon form i alla organisationer. Belöningsystemet ses som en del av organisationens kultur och kan vara medvetet, omedvetet, genomtänkt, ogenomtänkt, systematiskt eller osystematiskt. Belöningar kan utgöras av flera olika slag; materiella, immateriella, individuella, kollektiva, omedelbara eller långsiktiga. En förutfattad mening gällande belöningsystem är att belöningen är av monetär och materiell karaktär. Lönen är den klassiska materiella drivkraften och för många utgör lönen det viktigaste och tydligaste uttrycksmedlet för arbetsgivarens uppskattning av medarbetarens arbete. Många ser dock lönen som en självklarhet och inte som en belöning i sig. Belöningar handlar ofta om en individs behov av att synas, få uppmärksamhet samt känslan av att man betyder och tillför något till organisationen. Belöningar av materiell karaktär är därmed inte alltid de bästa utan omsorg, omtanke och uppskattande gester är precis lika viktigt. Ett bra arbetsklimat och arbetsglädje kan inte åstadkommas endast med hjälp av ett materiellt belöningsystem. Däremot kan ett väl fungerande system skapa förutsättningar för dessa medan ett dåligt fungerande materiellt belöningsystem kan förstöra arbetsklimatet och arbetsglädjen.

Vissa organisationer har tagit detta i beaktande och fokuserar därför mindre på löneskillnader och mer på att bygga upp det sociala medvetandet i organisationen. Det som är avgörande här är den tillfredsställelse som individen känner och inte vilken typ av belöning som utdelas.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Great Place to Work<sup>®</sup> Institute, *Vad är ett Great Place to Work?*, 2014, hämtad 2014-04-09 från <http://www.greatplacetowork.se/vart-synsaett/vad-aer-ett-great-place-to-work>

<sup>15</sup> Ax, C., Johansson, C & Kullvén, H. (2001) *Den nya ekonomistyrningen*

<sup>16</sup> Great Place to Work<sup>®</sup> Institute, *Vad är ett Great Place to Work?*, 2014, hämtad 2014-04-09 från <http://www.greatplacetowork.se/vart-synsaett/vad-aer-ett-great-place-to-work>

<sup>17</sup> Svensson, A., Wilhelmson, L. (1988)

Konceptet belöningsystem har fått utstå kritik i svensk media de senaste åren. Kritik har riktats mot att chefer tenderar att få allt för höga bonusar. Kritiken riskerar att kasta en skugga över ett system som överlag är uppskattat av såväl medarbetare som chefer.<sup>18</sup> En annan riskfaktor med belöningsystem är aspekten om rättvisa. För att fylla sin funktion måste belöningsystemet accepteras av medarbetarna. Det måste utformas på ett sådant sätt att den anställdes risk för att bli utstött minimeras.<sup>19</sup> Belöningsystem är med andra ord inte alla gånger positivt.<sup>20</sup> En utebliven bonus kan få till följd att medarbetarnas motivation sjunker och den önskvärda effekten blir istället omvänd.<sup>21</sup> Ytterligare en nackdel med belöningsystem är uppmuntran till kortsiktighet, givet att belöning utdelas omedelbart. Denna kritik gentemot belöningsystem leder till oro för att syftet med belöningsystemet inte uppnås.<sup>22</sup>

### 1.2.1 PROBLEMFORMULERING

---

*Utifrån problemdiskussionen som förts ovan har studiens problemformulering utformats enligt nedanstående:*

Belöningar kan ha olika karaktär. Det är högst osannolikt att det finns ett ”best practise” inom belöningsystem som fungerar i alla miljöer.<sup>23</sup> Studien avser att granska hur belöningsystemen ser ut på de arbetsplatser som anses vara attraktiva enligt organisationen Great Place to Work, under förutsättning att det existerar belöningsystem i företagen. Studien baseras på företag som har lyckats med att få sina medarbetare att trivas, vilket framgår av utmärkelsen. Då medarbetare trivs på sin arbetsplats tyder det på att företaget har bra arbetsklimat och arbetsglädje. Dessa två faktorer kan ett väl utformat belöningsystem skapa rätt förutsättningar för.<sup>24</sup> Det är således av intresse att studera hur företagen har utformat sina belöningsystem då utmärkelsen av att vara en attraktiv arbetsplats ger en indikation på att företagen har ett väl fungerande belöningsystem.

Utifrån problemdiskussionen har följande frågor utarbetats:

- ✓ Hur är belöningsystemen utformade på attraktiva arbetsplatser?
- ✓ Vilka likheter och/eller olikheter finns gällande utformandet av belöningsystem mellan företag som anses vara attraktiva?

---

<sup>18</sup> Bengtsson, A., Hedberg, J. (2012) *Belöningsystem i media: En kartläggning av dagspressens nyhetsrapporteringar om belöningsystem under åren 2007, 2009 och 2011*

<sup>19</sup> Svensson, A., Wilhelmson, L. (1988)

<sup>20</sup> Merchant, K., Van der Stede, W. (2012)

<sup>21</sup> Cäker, M. (2013)

<sup>22</sup> Merchant, K., Van der Stede, W. (2012)

<sup>23</sup> Stredwick, J. (2000)

<sup>24</sup> Svensson, A., Wilhelmson, L. (1988)

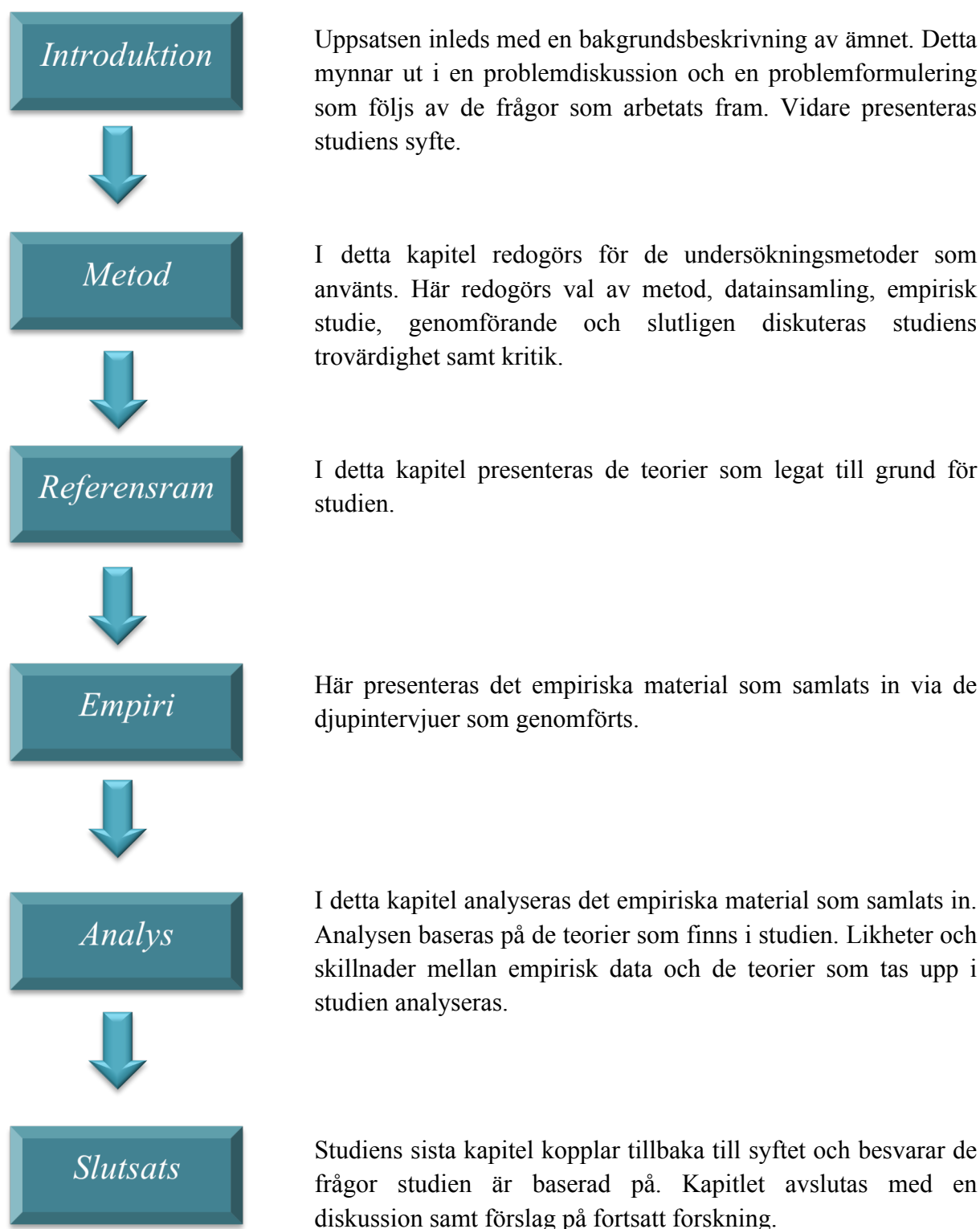
### 1.3 SYFTE

---

Syftet med studien är att förklara hur belöningsystemen är utformade i företag vilkas gemensamma nämnare är nomineringen av att vara en attraktiv arbetsplats. Studien avser att utvärdera likheter och skillnader mellan företagens tillämpning av belöningsystemen.

## 1.4 DISPOSITION

---



---

## 2. METOD

---

*I följande kapitel redogörs för de metoder som valts. Vidare beskrivs datainsamlingsmetod, empirisk studie samt genomförande. Slutligen utvärderas studiens trovärdighet samt framförande av metodkritik.*

### 2.1 METODVAL

---

Insamling av data kan ske med hjälp av kvantitativ forskning alternativt kvalitativ forskning. Kvantitativ forskning kan i breda termer förklaras med insamling av numerisk data medan kvalitativ forskning snarare lägger betoning på den verbala informationen.<sup>25</sup> Kvantitativ forskning är mätbar och kan åtskiljas i fem olika kategorier med säregna egenskaper respektive fördelar; enkäter, experiment, statistik, strukturerad observation och analyser. Kvalitativ forskning tar ett tolkande och förstående perspektiv där ett helhetsperspektiv är av större vikt, vilket ofta uppnås genom intervjuer. Den kvantitativa forskningen å andra sidan tar sin utgångspunkt i statistisk analys och hypotestest och har därmed ett mer förklarande perspektiv.

Valet av forskningsmetod bedöms utifrån hur lämplig metoden är i förhållande till att uppnå studiens syfte. Ett kvalitativt tillvägagångssätt ger möjlighet att ta fram ny kunskap inom ett område. Kvalitativ forskning bidrar till att uppnå förståelse för hur det som undersöks fungerar i verkligheten och i praktiken. Det ger svar på varför verksamheten bedrivs som den gör och därmed varför företaget arbetar på ett visst sätt. Det ges även möjlighet för att ifrågasätta genomförda val och beslut som kan påverka och forma utfallet av studien.<sup>26</sup>

Ytterligare en aspekt att ta hänsyn till vid val av undersökningsmetod är det tillvägagångssätt som kommer att tillämpas. Det finns två typer av metoder vilka är en induktiv eller en hypotetisk-deduktiv ansats. Den induktiva metoden fokuserar på helhetsförståelsen och lägger ingen vikt vid hypotesprövning huruvida teorier är hållbara eller ej, vilket den hypotetiskt-deduktiva metoden gör. Den induktiva sättet är format av en till en början mer obestämd problemställning.

#### 2.1.1 STUDIENS METOD

---

Studiens syfte är att förklara hur belöningsystem är utformade i företag vilkas gemensamma nämnare är nomineringen av att vara en attraktiv arbetsplats. Studien avser att utvärdera likheter och skillnader mellan företagens tillämpning av belöningsystemen. För att uppnå syftet har ett induktivt tillvägagångssätt använts för att åstadkomma en helhetsförståelse. Det induktiva tillvägagångssättet relateras ofta till den kvalitativa metoden. Metoden ger möjlighet att genom kvalitativa intervjuer med valda företag få förståelse för hur belöningsystemen på företagen är utformade samt hur de tillämpas.

---

<sup>25</sup> Bryman, A. (2012) *Social Research Methods*

<sup>26</sup> Eriksson, P., Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*

## 2.2 DATAINSAMLINGSMETOD

---

Data delas vanligen in i primärdata och sekundärdata. Primärdata är data som samlas in på egen hand genom en eller flera metoder. Sekundärdata är data och information som redan finns tillgänglig och är insamlad av andra. Vanligtvis används en kombination av de båda.<sup>27</sup> Insamling av data på egen hand kan genomföras med hjälp av intervjuer med utvalda respondenter. Vid intervjuer måste hänsyn tas till studiens syfte och vilka problem som studien avser att undersöka, vem som skall intervjuas samt vilken typ av intervjumetod som skall användas.

Intervjuer kan bland annat utföras genom besöksintervjuer och telefonintervjuer. Besöksintervjuer har fördelen att det personliga mötet mellan intervjuaren och den intervjuade ger möjlighet att skapa förtroende mellan parterna. Svaren kan även analyseras utifrån ytterligare en dimension då intervjuaren kan avläsa motpartens kroppsspråk. Nackdelar med besöksintervjuer är att det kan innebära höga kostnader i samband med resor, risk för att påverka motparten samt en svårighet i att ställa frågor som kan upplevas känsloladdade då det inte finns möjlighet till anonymitet. Fördelen med telefonintervjuer är hög svarsfrekvens samt att kostnaden per intervju är låg. Aspekter som anses negativa är att intervjuaren mister möjligheten att ställa invecklade frågor samt att det är mer problematiskt att ställa känsloladdade frågor.<sup>28</sup>

I denna studie har både primärdata samt sekundärdata använts. Primärdata har samlats in via de djupintervjuer som genomförts under studiens gång. Hur intervjuerna genomförts beskrivs närmare under avsnitt 2.4 *Genomförande*. Sekundärdata har samlats in och legat till grund för studiens bakgrund, problemdiskussion, referensram samt för den analys som presenteras. Insamling av sekundärdata beskrivs närmare under avsnitt 2.6.2 *Litteratur*.

---

<sup>27</sup> Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*

<sup>28</sup> Eriksson, L., Wiedersheim-Paul, F. (2006) *Att utreda forska och rapportera*

## 2.3 EMPIRISK STUDIE

---

### 2.3.1 VAL AV ÄMNE

---

Belöningsystem kan vara utformade på många olika sätt och se olika ut. Denna studie undersöker företagens belöningsystem utifrån ett brett perspektiv då det inte finns någon tidigare information att tillgå gällande utformningen av de specifika företagens belöningsystem. På grund av okunskapen om vilka komponenter som företagens belöningsystem är uppbyggda av görs inga avgränsningar gällande detta. Således måste flertalet teorier granskas vilket resulterar i en omfattande referensram.

Det ämne som ligger till grund för studien kan ha påverkat responsen från de företag som har kontaktats. Belöningsystem och i synnerhet monetär belöning har som tidigare nämnts fått utstå kritik de senaste åren.<sup>29</sup> Detta kan vara en anledning till den känslighet som råder kring ämnet och till den svaga återkoppling som givits från de kontaktade företagen. Flertalet företag har inte återkommit vid kontakt. Andra har återkommit men angett tidsbrist som orsak till att inte medverka i studien. Om tidsbristen är en korrekt anledning eller endast en förevändning är svårt att avgöra.

Studiens ämne samt avgränsningen till nomineringen av attraktiva arbetsplatser av organisationen Great Place to Work har lett till ett begränsat urval av företag. Endast de företag som var med på listorna 2014 och 2013 fanns att tillgå över företag att kontakta.

### 2.3.2 VAL AV FÖRETAG

---

Syftet med studien är att förklara hur belöningsystemen är utformade i företag vilkas gemensamma nämnare är nomineringen av att vara en attraktiv arbetsplats. Studien avser att utvärdera likheter och skillnader mellan företagens tillämpning av belöningsystemen. Urvalskriteriet av de företag som intervjuats har gjorts utifrån företag som är nominerade på Great Place to Works lista över de attraktivaste arbetsplatserna i Sverige under 2014 eller 2013. Ett urval har skett bland dessa företag på grund av den tidsbrist som råder vid uppsatsens genomförande samt begränsats till företag vilkas medarbetarantal ligger inom ett visst intervall. Avgränsning har även skett geografiskt då det från början ansågs önskvärt med besöksintervjuer. Kontakt har tagits med företag vilka är belägna i göteborgsområdet. Den geografiska aspekten antas inte ha någon inverkan på utfallet. På grund av de komplikationer som uppstod under studiens gång gick det dessvärre inte att ha besöksintervjuer med alla respondenter, se mer under avsnitt 2.4 *Genomförande*. Företagen vilka ingår i studien är inte branschspecifika då det inte är en relevant avgränsning och syftet anses inte påverkas.

Ambitionen med studien var att studera belöningsystem hos ett flertal företag. På grund av studiens omfattning samt tidsram men även med hänsyn till de hinder som uppkommit under

---

<sup>29</sup> Bengtsson, A., Hedberg, J. (2012)

studiens gång, vilka beskrivs under avsnitt 2.3.1 *Val av ämne*, har tre företag inkluderats i studien. Fortsättningsvis kommer företagen benämnas Företag X, Företag Y samt Företag Z. Vidare information kan inte ges gällande företagen. Detta grundas i respondenternas val att vara anonyma. Se mer om detta i avsnitt 2.4 *Genomförande*.

### 2.3.3 VAL AV RESPONDENTER

---

Medarbetarnas perspektiv har valts att exkluderas och intervjuer har därmed endast skett med någon i ledningen inom varje företag. Detta beslut baseras på syftet att granska hur ekonomistyrning i form av belöningsystem är utformat på attraktiva arbetsplatser. Respondenternas involvering i ledningen i respektive företag bidrar till en bättre överblick över hur arbetsplatserna tillämpar det belöningsystem som är utformat. De respondenter som använts i studien har blivit utsedda av företagen när kontakt togs. Dessa ansågs bäst lämpade att besvara frågorna. Svaren ligger till grund för insamlingen av empirisk data. Utifrån valet att endast intervjua en person i ledningen på respektive företag är det totalt tre respondenter som ligger till grund för empirisk data.

#### 2.3.3.1 PRESENTATION AV RESPONDENTER

---

*Nedan följer en tabell över de respondenter som intervjuats, vilket företag de är stationerade på, deras titel samt vilken dag respektive intervju ägt rum.*

Företag	Respondentens titel	Intervjutillfälle
X	HR chef	2014-05-14
Y	VD	2014-05-15
Z	HR chef	2014-05-05

Fortsättningsvis kommer respondenterna benämnas Respondent X, Respondent Y samt Respondent Z. Detta grundas i respondenternas val att vara anonyma. Se mer om detta i avsnitt 2.4 *Genomförande*.

*Respondent X* har arbetat på Företag X i tre och ett halvt år. För ett och ett halvt år sedan blev Respondent X HR chef på företaget.

*Respondent Y* har arbetat på Företag Y i ett år och två månader. Respondent Y arbetar som VD på företaget.

*Respondent Z* är HR chef på Företag Z och har arbetat på företaget i fyra år.



## 2.4 GENOMFÖRANDE

---

Insamlingen av studiens empiriska data har genomförts med hjälp av djupintervjuer med en person i ledningen på respektive företag. Syftet med intervjuerna har varit att utreda huruvida företagen tillämpar och använder sig av belöningsystem och hur det är utformat. Dessa frågor besvaras lämpligen av någon i ledningen.

Respondenterna har kontaktats på ett tidigt stadium. Inledningsvis har kontakt tagits med de företag som ingick i det urval som gjorts. Då gensvaret från dessa företag inte var stort skickades påminnelsemail ut till dessa företag en vecka efter att den första kontakten tagits. Bristfälligheten i responsen kvarstod vilket resulterade i att studiens urval valdes att utökas med även 2013 års nominerade företag. Val av medarbetarantal kvarstod samt kravet på att företagen skulle vara belägna i göteborgsområdet. Då ett flertal helgdagar har infallit under arbetets gång kan detta ha påverkat återkopplingen negativt samt ha inneburit en möjlig risk för en nedprioritering hos företagen att besvara förfrågan. Svar har erhållits från tre företag. Respondenternas intervjusvar är studiens empiriska data.

Inledningsvis var det önskvärt med besöksintervjuer, varför den geografiska avgränsningen till göteborgsområdet har gjorts. Då komplikationer har uppstått under studiens gång var det inte möjligt att genomföra besöksintervjuer med alla respondenter. Ett av de tre företag som har deltagit i studien har inte haft möjlighet att träffas för en personlig intervju varför en telefonintervju med respondenten fick genomföras. Respondenten i fråga är stationerad på annan ort. Trots den geografiska avgränsning som har gjorts, på grund av önskemål om besöksintervjuer, godtogs erbjudandet om en telefonintervju. Detta med hänsyn till att intervjun var nödvändig på grund av bristfällig respons från övriga kontaktade företag. Vidare ställde en av respondenterna in den besöksintervju som ursprungligen var inbokad. Respondenten hade därefter inte möjlighet att träffas för en besöksintervju. Således fick en telefonintervju genomföras. Sammanfattningsvis har två telefonintervjuer och en besöksintervju hållits.

Då en telefonintervju med en respondent stationerad på annan ort genomförts är inte den geografiska avgränsningen längre giltig. Vidare inkom det ett sent återbud gällande besöksintervju från en av de övriga respondenterna. Detta innebar dessvärre att det inte fanns möjlighet att ta kontakt med andra företag för en förfrågan om telefonintervju.

Fem dagar innan vardera intervjun skickades ett mail ut till respektive respondent med de intervjufrågor som låg till grund för djupintervjun. Frågorna har formulerats efter insamling av information och teori. Detta har även resulterat i goda ämneskunskaper som förberedelse inför intervjuerna. Vid varje intervjutillfälle tillfrågades respondenterna om ljudupptagning fick ske. Alla respondenter godtog inspelning. Respondenterna valde att vara anonyma efter att ha tillfrågats.

Litteraturen tar upp två sorter av forskningsintervjuer; kvalitativ och kvantitativ intervju. Vidare nämns även standardiserad- och icke-standardiserad intervju. Kännetecknen för en

kvalitativ intervju är att fastställa, utforska och få förståelse för karaktärsdragen för det som avses undersökas. Kvalitativa intervjuer har en öppen forskningsansats med avsikt och intresse att upptäcka egenskaper eller företeelser. Utgångsläget för kvantitativa intervjuer är egenskaper eller särdrag som i förväg är fastställda. Avsikten är till skillnad från kvalitativa intervjuer att genom formulerade frågor bestämma svarsalternativ som bidrar till granskande av hur dessa egenskaper och särdrag allokeras alternativt korrelerar i en population.

Standardiserad intervjuteknik tar fokus på en redan utformad disposition av frågor. Icke-standardiserad teknik är däremot ledsagande med en utforskande aspekt. Intervjuaren vet inte i utgångsläget vilka frågor som anses vara väsentliga vilket resulterar i att intervjun anpassas efter situationen.<sup>30</sup>

Under de djupintervjuer som genomförts användes en semi-strukturerad intervjuteknik. Genom denna intervjuteknik kan frågorna i viss mån anpassas till respondenten och på så vis styra respondenten för att syftet skall uppnås. Då studien inte grundar sig i numerisk data eller statistisk analys ger den kvalitativa metoden mest relevant data.

Varje intervju varade omkring fyrtiofem minuter. Överlag var samtliga intervjuer likvärdiga, dock var intervjun med Företag Y något kortare än de övriga. Förutom inspelning av intervjuerna fördes även anteckningar. Slutligen godtog alla respondenter att bli kontaktade vid senare tillfälle om behov fanns för vidare frågor eller funderingar.

Valet har gjorts att inte transkribera de intervjuer som genomförts. Detta då ljudupptagning och anteckningar finns från vardera intervjun vilket anses vara tillräckligt för analysering av intervjuerna.

---

## 2.5 STUDIENS TROVÄRDIGHET

---

### 2.5.1 VALIDITET

---

Validitet är synonymt med relevans och giltighet. Den data som samlas in ska utgöra ett relevant underlag för att uppnå studiens syfte. Validiteten ligger till grund för subjektiv bedömning.<sup>31</sup> Begreppet validitet syftar även till i vilken grad slutsatser dragits i uppsatsen som ger en exakt bild av verkligheten. Slutligen innebär validitet huruvida studiens observationer är sanna så till vida att utredningsresultaten speglar det som avses utredas samt att de är tillförlitliga och att det finns belägg för resultaten.

Studiens validitet anses god då data samlats in med hjälp av intervjufrågor som i sin tur har utarbetats med stor noggrannhet och inom ramen för studiens problemformulering. Respondenterna har en ledningsposition i valda företag och besitter därmed god kompetens inom studiens område. Frågorna skickades ut till respondenterna i förväg vilket gav en ökad möjlighet för den intervjuade att vara påläst och förberedd inför intervjun och därmed ge en

---

<sup>30</sup> Starrin, B., Svensson, P. (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*

<sup>31</sup> Halvorsen, K. (1992)

korrekt bild av verkligheten. Information om studiens syfte har förmedlats tydligt. Dock måste hänsyn tas till att en intervjusituation med endast en person från ledningen och företaget kan påverkas av subjektivitet.

### 2.5.2 RELIABILITET

---

Begreppet reliabilitet återfinns vanligen i kvantitativ forskning.<sup>32</sup> När oberoende mätningar ger liknande resultat har mätningen en hög reliabilitet. Reliabilitet påvisar därmed hur pålitlig en mätning är.<sup>33</sup> Vid tolkande utredningar ifrågasätts därmed ofta reliabiliteten.<sup>34</sup>

Kvalitativa metodböcker och forskare i området är oense gällande huruvida riktigheten i kvalitativa tillvägagångssätt såsom intervjuer kan utvärderas med hjälp av de kännetecken som finns för validitet och reliabilitet. Begreppet validitet i samband med kvalitativ forskning är ifrågasatt för sin lämplighet vid utvärdering. Validitet i kvalitativ forskning används därmed under en annan innebörd då avsikten framför allt fokuserar på att utredningen ska genomföras korrekt.<sup>35</sup>

Undersökningen anses ha genomförts på ett tillförlitligt sätt då insamlande av information och goda kunskaper inom den teoretiska referensramen har införskaffats innan möte med respondenterna. Frågorna har på så sätt blivit av god kvalitet och väl lämpade för studiens syfte. Eftersträvan av neutralitet i bemötande gentemot den intervjuade har genomförts för att undvika att svaren påverkas. Den ljudinspelning som skett under intervjuerna har bidragit till att information inte faller bort på grund av glömska i efterhand. Vidare anses studien ha genomförts på ett tillförlitligt sätt då respondenterna har en ledningsposition vilket bidrar till utförligare svar som grundar sig i goda kunskaper inom valt område. Dock måste hänsyn tas till att utredningen är av tolkande karaktär vilket kan påverka reliabiliteten.

---

<sup>32</sup> Eriksson, P., Kovalainen, A. (2008)

<sup>33</sup> Halvorsen, K. (1992)

<sup>34</sup> Eriksson, L., Wiedersheim-Paul, F. (2006)

<sup>35</sup> Eriksson, P., Kovalainen, A. (2008)

## 2.6 METODKRITIK

---

### 2.6.1 INTERVJUER

---

Intervjuer är av formen primärkälla vilka är oberoende av andra källor. Primärkällor anses vara mer tillförlitliga än sekundära källor just på grund av aspekten oberoende.<sup>36</sup> Att studiens empiriska material har samlats in genom djupintervjuer har tagits i beaktande då intervju endast skett med en respondent från vardera företag. Detta kan innebära en risk för subjektivitet samt vinkling.

Hur respondenten tolkade de frågor som ställdes har haft inverkan på svaren som gavs. Hur frågorna ställdes och formulerades är ytterligare en viktig aspekt då det kan ha påverkat utfallen av svaren. För att uppnå utförligare och djupare svar ställdes följdfrågor. Hur respondenten svarade på frågorna beror bland annat på respondentens ämneskunskap. Svaren kunde således fått ett annorlunda utfall om en annan respondent från samma företag intervjuats. För att minimera risken för bristande kunskap skickades frågorna ut i förväg via mail till vardera respondent. Detta gav respondenterna möjlighet att läsa in sig på ämnet i fråga.

Då endast en person på vardera företaget har intervjuats fås endast en aspekt på området. Tidsaspekten är också något som bör tas hänsyn till. Vidare fick vardera respondent omkring fyrtiofem minuter till sitt förfogande för att svara på frågorna. Intervjun med Företag Y blev dock något kortare då respondentens tid var begränsad. Tidsaspekten kan i sin tur leda till begränsad informationshämtning samt situationsbeskrivning.

För analys och granskning av de svar som inkom under intervjuerna användes ljudupptagning under vardera intervjun. Kritisk granskning av svaren utifrån de aspekter som nämnts ovan har skett med hjälp av ljudupptagning samt anteckningar.

### 2.6.2 LITTERATUR

---

Studien har i största möjliga mån grundats på vetenskapliga artiklar samt tryckta källor i form av litteratur för att öka tillförlitligheten i studien. Litteratur är av karaktären sekundärkälla. Granskning av denna har skett noggrant då sekundärkällor anses vara mindre tillförlitliga än primärkällor. I situationer där litteratur samt vetenskapliga artiklar sammanfattat tidigare forskning har en bedömning gjorts att författarna av dessa har sammanfattat denna forskning på ett tillförlitligt sätt. Då tidigare forskning, som författarna av litteratur samt vetenskapliga artiklar har refererat till, varit av väsentlig karaktär har hänvisning till ursprungskällan angetts.

Utgångspunkten för lämplig litteratur har varit Göteborgs universitets egen databas. Den litteratur som har använts i denna studie har granskats noggrant och kritiskt. Aktiv

---

<sup>36</sup> Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*

granskning har gjorts om källan på något sätt kan anses vara subjektiv. Syftet med litteraturen har varit att informera om ämnet vilket gör att källorna kan anses vara objektiva. De nyaste upplagorna har i största möjliga mån använts för att informationen skall vara så lämplig som möjligt. Den litteratur som legat till grund för studien är relevant och av god kvalitet på grund av den granskning som skett.

Stor vikt har lagts vid vetenskapliga artiklar i denna studie. Vetenskapliga artiklar anses tillförlitliga och säkra då de aktivt har granskats och kontrollerats innan publicering skett. Dessa källor ökar därmed studiens tillförlitlighet. Rekommenderade databaser har aktivt använts såsom Business Source Premier, Emerald Insight samt Google Scholar. Detta för att hitta relevanta och aktuella artiklar av vetenskaplig karaktär. Ekonomiska biblioteket vid Göteborgs Universitet har kontaktats för relevanta databaser samt sökord. Nyckelord som använts vid sökningen är: belöningsystem, incentive systems, reward, management control system, motivation samt management accounting.

Internetkällor har i största mån undvikits för att öka reliabiliteten i form av tillförlitlighet i studien. Internetkällor kräver särskild kritisk utvärdering och granskning samt kontroll av ursprunget. Den enda internetkälla som använts i studien är Great Place to Works hemsida. Denna källa är tillförlitlig och lämplig då den utgör ursprungskällan och kan även ses som subjektiv. Då organisationen själv står som upphovsman täcker källan väl det ämne som har varit för avsikt att få information om via denna källa. Upphovsmannen av denna internetkälla har ett syfte att informera snarare än påverka samt är väl insatt i ämnet vilket ger källan ytterligare tillförlitlighet. Granskning har även skett gällande tidpunkt då materialet på hemsidan sammanställdes samt uppdaterades, detta för att tillgå så ny och relevant information som möjligt. En indikation om att informationen på hemsidan är korrekt är källans publiceringsdatum vilket var år 2014.

---

## 3. REFERENSRAM

---

*I detta kapitel presenteras de teorier och modeller som studien grundas på. Kapitlet inleds med en beskrivning av belöningsystemets utformning vilket inkluderar vilka olika varianter av belöningar som finns samt en diskussion kring individuell och gruppbaserad belöning. Vidare beskrivs olika motivationsteorier och slutligen presenteras den kritik som finns gentemot begreppet belöningsystem.*

Ekonomistyrningens syfte är att påverka och bidra till att nå upp till ett företags strategiska och ekonomiska mål. De strategiska målen i sin tur bryts ned till en verksamhetsplan och diverse olika mål. För att kunna påverka och nå upp till målen utförs uppgifter som ingår inom ekonomistyrning. Uppgifterna omfattar exempelvis planering, kontroll av verksamheten och uppföljning. Dessa uppgifter utförs med hjälp av tre styrmedel: formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre formaliserade styrmedel. Belöningsystem utgör ett av de individuella styrmedel som klassificeras inom gruppen organisationsstruktur. Flertalet företag använder sig idag av någon form utav belöningsystem.<sup>37</sup> Det främsta syftet med belöningsystem är att locka vid nyrekrytering, behålla nuvarande medarbetare samt att motivera de anställda.<sup>38</sup> Belöningsystem måste kopplas till organisationens mål samt verksamhetsidé. Det finns en rad frågor som måste ställas vid utformning av ett belöningsystem; ska belöningar vara av social eller ekonomisk karaktär? Hur ska de ekonomiska belöningarna vara utformade? Ska belöningar vara individuella eller kollektiva? Ska belöningar ske omedelbart eller senare?<sup>39</sup>

---

### 3.1 BELÖNINGSSYSTEMETS UTFORMNING

---

Utformas och implementeras ett belöningsystem på ett bra sätt leder det till att företaget lättare når sina mål. Även relationen mellan företaget och de anställda påverkas.<sup>40</sup> Ett bra belöningsystem karakteriseras av att man kan mäta det som belönas och att man har en ständig uppföljning. Belöningsystemet ska ses som en del av en styrmix där olika styrmedel balanserar varandra.<sup>41</sup> I vissa organisationer är det lätt att sätta upp ekonomiska resultatmål och dessa mål gäller för hela företaget, för en speciell enhet eller för en enskild medarbetare. För att de anställda ska kunna uppfylla dessa mål är det viktigt att de vet vilka förväntningar som finns.<sup>42</sup> Det belöningsystem som implementeras måste vara hållbart över tid och fungera i olika konjunkturer.<sup>43</sup>

Utformaren av belöningsystemet i en organisation väljer vilka prestationer hos medarbetarna som ska mätas. Denne designar även systemet som ska mäta prestationerna, analyserar

---

<sup>37</sup> Ax, C., Johansson, C & Kullvén, H. (2001)

<sup>38</sup> Cäker, M. (2013)

<sup>39</sup> Svensson, A., Wilhelmson, L. (1988)

<sup>40</sup> Smitt, Raul., Wiberg, L m.fl. (2002) *Belöningsystem – nyckeln till framgång*

<sup>41</sup> Cäker, M. (2013)

<sup>42</sup> Svensson, A., Wilhelmson, L. (1988)

<sup>43</sup> Smitt, Raul., Wiberg, L m.fl. (2002)

resultatet samt rapporterar resultatet. Detta leder i sin tur till belöningar till medarbetarna. Utformaren av belöningsystemet måste ha en grundlig förståelse för både organisationens mål och strategier samt individens roll i organisationen. Vid utformning samt uppbyggnad av ett belöningsystem är det många aspekter som måste tas i beaktande. Ansvarig för utformandet av belöningsystemet måste vara väl insatt i vilka prestationer som mäts, hur individens beteende påverkar det som mäts samt hur det som mäts i slutändan leder till individuella belöningar. Har inte den ansvarige för utformningen av belöningsystemet god insikt i dessa delar blir systemet ineffektivt och belöningsystemet mister sin förmåga att motivera medarbetarna i organisationen.<sup>44</sup> Vidare är kommunikationen otroligt viktig. Utformaren av belöningsystemet måste kommunicera, lyssna samt förklara belöningsystemet för sina medarbetare.<sup>45</sup>

För att implementeringen av ett belöningsystem ska vara effektiv och välfungerande i en organisation måste medarbetarna känna att de kan kontrollera samt klara av de prestationer som mäts och belönas. Känner inte medarbetarna detta kan motivationen minska eller i värsta fall helt försvinna. Vidare måste medarbetarna kunna se en tydlig koppling mellan dess prestationer samt den belöning som ges. För att detta skall uppfyllas måste belöningarna ges inom en rimlig tidsfrist. En annan aspekt är att belöningarna skall vara rimliga.<sup>46</sup> Vidare måste följande kriterier gällande belöningarna vara uppfyllda:

- ✓ *Värdefull*
- ✓ *Betydande storlek*
- ✓ *Förståelig*
- ✓ *Aktuellt i tiden*
- ✓ *Varaktig*
- ✓ *Omkopplingsbar*
- ✓ *Kostnadseffektiv*

Det första kriteriet är att belöningen måste vara *värdefull*. Vad som anses vara värdefullt varierar från individ till individ. Har inte belöningen något värde kommer den inte heller leda till motivation hos medarbetarna. Vidare måste belöningen vara av *betydande storlek*. Är belöningen av obetydlig storlek kan medarbetarna känna sig förolämpade vilket i sin tur kan leda till avtagande motivation hos dessa individer. Belöningssystemets effekt blir då den motsatta. Medarbetarna måste *förstå* anledningen till varför belöningen utdelas och även värdet av den. Kriteriet *aktuellt i tiden* kopplas till att belöningen måste ges inom snar framtid från det att medarbetaren utfört prestationen. Dröjer det för lång tid mellan det uppnådda målet och belöningen kan det leda till nedsatt motivation. Vidare är det viktigt att

<sup>44</sup> Atkinson, A., Kaplan, R. (1998) *Advanced management accounting*

<sup>45</sup> Smitt, Raul., Wiberg, L m.fl. (2002)

<sup>46</sup> Atkinson, A., Kaplan, R. (1998)

medarbetarna minns belöningen, det vill säga att den är *varaktig*. Belöningen upplevs få ett högre värde om känslan av belöningen är ihållande. Om belöningen har delats ut på exempelvis felaktiga grunder ska den vara möjlig att återta, den ska vara *omkopplingsbar*. Det sista kriteriet avser att belöningen ska vara *kostnadseffektiv*, det vill säga leda till största möjliga effekt på individens motivationsnivå till minsta möjliga kostnad.<sup>47</sup>

En annan viktig faktor är att bygga in flexibilitet i belöningssystemet. Att ändra strukturen på ett belöningssystem är ofta väldigt komplicerat, både av juridiska samt ekonomiska skäl. Slutligen är det viktigt med en återkoppling av systemet över tiden. Detta för att engagemanget hos de anställda annars kan avta, mestadels för att det ibland kan ta lång tid mellan utförd prestation och belöning.<sup>48</sup>

### 3.1.1 OLIKA VARIANTER AV BELÖNINGAR

---

Ett vanligt problem i organisationer är valet av belöningar. Nyttan av att skraddarsy belöningarna till de anställda måste vägas mot de kostnader som uppstår samt hur konkurrenskraftiga belöningarna är gällande att behålla de anställda.<sup>49</sup> Arbetsmarknaden som råder idag leder till att företag kan tvingas erbjuda kreativa belöningar för att bli mer konkurrenskraftiga på marknaden. Det är arbetsgivarnas uppgift att upprätta en miljö samt ett belöningssystem som attraherar medarbetare och som gör att de trivs på sin arbetsplats.<sup>50</sup>

Bra belöningar kan innebära visad uppskattning från arbetsgivaren i form av ett muntligt ”tack” eller ”bra jobbat”. Trivsel på arbetsplatsen, en gåva eller utbildning som är relaterat till karriären, ett rekommendationsbrev eller en bra utvärdering av sitt arbete är ytterligare exempel på belöningar.<sup>51</sup>

Det finns två olika kategorier av belöningar, inre och yttre. Inre belöningar är sådana som individen känner inom sig, såsom tillfredsställelse när man utfört ett bra jobb eller när ens inre värderingar och känslor uppfylls. Organisationer kan skapa underlag för att uppnå inre belöning genom att utforma en organisationskultur, använda en viss ledarstil eller utforma arbetet på ett visst sätt men individer upplever inre belöning på egen hand. Yttre belöning är däremot belöningar som ges till en individ från en annan part och det är dessa ett belöningssystem är utformat utefter.<sup>52</sup>

Vidare delas belöningar upp i kategorierna monetära och icke-monetära. Monetära belöningar, vilka avser belöningar i form av pengar, kan ha kraftfull inverkan på medarbetares beteende då majoriteten av dessa värderar pengar högt. Genom att belöna individer med monetära medel kan de använda dessa för att köpa samt täcka kostnader för

---

<sup>47</sup> Merchant, K., Van der Stede, W. (2012)

<sup>48</sup> Smitt, Raul., Wiberg, L m.fl. (2002)

<sup>49</sup> Merchant, K., Van der Stede, W. (2012)

<sup>50</sup> Hutson, D. (2000) New incentives are on the rise, Compensation & Benefits review

<sup>51</sup> Hutson, D. (2000)

<sup>52</sup> Atkinson, A., Kaplan, R. (1998)



sådant som tillfredsställelse deras behov.<sup>53</sup> Detta gör att monetära belöningar är det mest flexibla belöningsystemet. Det har visat sig att medarbetare på grund av flexibiliteten föredrar monetära belöningar före icke-monetära belöningar om de måste välja mellan de båda alternativen.<sup>54</sup> American Express Incentive Services genomförde en undersökning där respondenterna tillfrågades om de förväntade sig en bonus. Av de som svarade ja visste majoriteten hur de skulle spendera bonusen. De flesta skulle spara eller investera pengarna, en del skulle använda pengarna till nödvändigheter såsom att betala räkningar och endast ett fåtal svarade att de skulle spendera pengarna på sig själva. Det sistnämnda användningsområdet stämmer överens med arbetsgivarens önskan, nämligen att belöningen blir minnesvärd och motiverande för de anställda.<sup>55</sup>

Monetär belöning har ett symboliskt värde. Det symboliserar framgång, prestation, prestige, makt och har inverkan på individers självkänsla.<sup>56</sup> Detta varierar självklart mellan olika individer, mycket beroende på individens grundlön och därmed vilka grundläggande behov som anses tillfredsställda.<sup>57</sup>

Det finns tre områden där monetär belöning kan användas:

- ✓ *Prestationsbaserade löneökningar*
- ✓ *Kortsiktiga incitamentsprogram*
- ✓ *Långsiktiga incitamentsprogram*

*Löneökningar* är vanligt förekommande i de flesta företag idag och löneökning sker mestadels årligen. Löneökning kan anses som en form av belöning då den baseras på meriter och förtjänas på grund av prestation. Löneökningar är vanligtvis befogade men de anställda förväntas även fortsättningsvis att prestera.

Bonusar samt provision är exempel på *kortsiktiga incitamentsprogram*. Denna form av belöningar baseras antingen på en enskild individs prestation eller på en grups prestation.<sup>58</sup> En bonus utfaller om de mål som satts upp nås. Bonusens storlek beror på hur väl dessa mål uppfylls.<sup>59</sup> Prestationerna mäts under en period på ett år eller kortare. *Långsiktiga incitamentsprogram*, exempelvis aktieoptioner, baseras på prestationer som mäts under en period längre än ett år. I slutet av perioden, vilket vanligen infaller efter tre till fyra år, skall

<sup>53</sup> Merchant, K., Van der Stede, W. (2012)

<sup>54</sup> Dzurainin, A. C., Randolph, D. & Stuart, N. V. (2013) Doing More With Less: Using Noncash Incentives to Improve Employee Performance

<sup>55</sup> Hutson, D. (2000)

<sup>56</sup> Merchant, K., Van der Stede, W. (2012)

<sup>57</sup> Svensson, A., Wilhelmson, L. (1988)

<sup>58</sup> Merchant, K., Van der Stede, W. (2012)

<sup>59</sup> Smitt, Raul., Wiberg, L m.fl. (2002)

målet vara uppnått. Syftet med programmen är att belöna medarbetare som bidragit till långsiktigt värde för företaget.<sup>60</sup>

Forskning har visat att monetära belöningar försummar syftet med belöningar. Syftet är att öka medarbetarnas motivation och utförande men de anställda påstår att dessa monetära belöningar inte ökat deras prestationer. En annan ofördelaktig sida med monetära belöningar är medarbetarnas förväntan att belöningen ska infalla, vilket framkallar besvikelse bland anställda då den uteblir.<sup>61</sup>

Icke-monetära belöningar blir alltmer populära.<sup>62</sup> Belöning av icke-monetär karaktär är exempelvis titlar, befordran, nya arbetsuppgifter, befogenheter och makt.<sup>63</sup> De är i allmänhet uppskattade av medarbetarna och mindre kostsamma. Vanligtvis används flera olika typer av dessa belöningar i företagen. Bra prestationer kan belönas med så kallade diskreta belöningar såsom att resa första klass, flytta till större kontor, förtur vid val av semester och val av parkeringsplats.<sup>64</sup> I många fall är det av större värde att arbetsgivaren uppmärksammat den anställde i fråga än belöningen i sig.<sup>65</sup> Uppskattningen av icke-monetära belöningar varierar dock med demografiska och psykologiska faktorer. En individ med låg inkomstnivå blir mer motiverad då grundläggande behov uppfylls medan en individ med högre inkomstnivå strävar efter självförverkligande.<sup>66</sup>

Enligt Darryl Hutson är monetära belöningar av typen "*slippery*". Dessa inspirerar inte till handling och leder inte automatiskt till att medarbetare arbetar hårdare. Vidare menar han att "*sticky*" belöningar, det vill säga icke-monetära belöningar, leder till långsiktig pay-off, för både företaget och dess medarbetare. Dessa belöningar fungerar då de påminner om en medarbetares hårda arbete då medarbetaren får kontinuerlig uppskattning. En annan fördel med denna form av belöning är den ekonomiska aspekten. Monetära belöningar kostar tre gånger så mycket för företaget vid investering i belöningssystem än vad icke-monetära belöningar gör.<sup>67</sup>

---

<sup>60</sup> Merchant, K., Van der Stede, W. (2012)

<sup>61</sup> Atkinson, A., Kaplan, R. (1998)

<sup>62</sup> Dzuranin, A. C., Randolph, D. & Stuart, N. V. (2013)

<sup>63</sup> Herzberg, F., Mausner, B. B. Snyderman (1959) The motivation to work

<sup>64</sup> Merchant, K., Van der Stede, W. (2012)

<sup>65</sup> Hutson, D. (2000)

<sup>66</sup> Dzuranin, A. C., Randolph, D. & Stuart, N. V. (2013)

<sup>67</sup> Hutson, D. (2000)

### 3.1.2 INDIVIDUELLT BELÖNINGSSYSTEM KONTRA KOLLEKTIVT BELÖNINGSSYSTEM

---

Motivationsteorier har fokuserat antingen på individuell belöning, och då ignorerat effekten av gruppbaserad belöning på individer, eller på gruppbaserad belöning och därmed ignorerat de individuella skillnader som finns inom ett team.<sup>68</sup>

Ett belöningssystem kan innehålla individuella belöningar, kollektiva belöningar eller en kombination. Ett väl fungerande belöningssystem bör innehålla inslag av båda formerna då vardera system har för- och nackdelar. En balans mellan drivkrafterna i belöningssystemet bidrar till att uppnå de gemensamma målen. Uteslutande individbaserad belöning kan skapa egoism samt konflikter samtidigt som fördelarna vid gruppbaserad belöning inte utnyttjas.<sup>69</sup>

Gruppbaserad belöning leder till att medarbetarna känner en gemensam motivation. Interaktionen mellan gruppmedlemmarna som skapas leder till en känsla av tillhörighet hos medlemmarna. Förespråkare för gruppbaserade belöningssystem menar att det skapas en högre grad av utförande. Konflikter inom gruppen reduceras och lärandet intensifieras.<sup>70</sup> Uteslutande gruppbaserad belöning tillvaratar inte de enskilda individernas kompetens på ett optimalt sätt.<sup>71</sup>

Ett gruppbaserat belöningssystem kan även leda till att den enskilda individens ansvarsskyldighet samt ansträngning sänks då man förlitar sig på övriga medlemmar i gruppen.<sup>72</sup> Medarbetare, eller så kallade free-riders åker snålskjuts på andras arbete och får belöning som de inte är förtjänta av.<sup>73</sup> Individer upplever ett minskat ansvar och ansträngningarna för att uppnå målet fördelas på gruppens alla medlemmar. Medlemmar i gruppen kan ”gömma sig i mängden” då deras individuella prestationer inte uppmärksammas. Då ansträngningen fördelas mellan gruppens medlemmar kan enskilda individer uppfatta att deras individuella prestation inte nämnvärt påverkar gruppens totala resultat. Ett alternativ till detta är att fokusera på medlemmarnas enskilda mål snarare än gruppens gemensamma mål och på så sätt hoppas att de individuella prestationerna leder till att även gruppens mål uppfylls. Detta kan dock leda till att individerna endast fokuserar på sin egen måluppfyllelse och bortser från gruppens mål vilket i sin tur leder till minskat samarbete.

Att motivera team anses komplext då medlemmarnas mål och engagemang till gruppen kan variera. För att individerna ska uppnå gruppens mål används antingen individuella eller gemensamma belöningar. Ökad motivation inom ett område kan prioritera bort

---

<sup>68</sup> Chen, G., Kanfer, R. (2006) Toward a Systems Theory of Motivated Behavior in Work Teams

<sup>69</sup> Svensson, A., Wilhelmson, L. (1988)

<sup>70</sup> Christian, M., Ellis, A. & Pearsall, M. (2010) Motivating Interdependent Teams: Individual Rewards, Shared Rewards or Something in Between?

<sup>71</sup> Svensson, A., Wilhelmson, L. (1988)

<sup>72</sup> Christian, M., Ellis, A. & Pearsall, M. (2010)

<sup>73</sup> Merchant, K., Van der Stede, W. (2012)

uppmärksamheten från andra områden då motivationen mellan medlemmarna kan vara splittrad gällande det individuella målet samt gruppens mål.

Fördelarna med individbaserat belöningsystem är att individen känner en högre tillfredsställelse och en starkare koppling mellan beteende och utfall. Ett individbaserat belöningsystem leder dock till att individers fokus på att hjälpa sina gruppmedlemmar minskar. Vilket belöningsystem man ska välja beror mycket på gruppens mål, det vill säga om måluppfyllelsen är i behov av alla gruppmedlemmarnas ansträngning samt kunskap. Gruppbaseade belöningar har visat sig fungera bäst i situationer där gruppkonstellationen kräver ett högt utbyte av kunskap och interaktion. Individbaseade belöningsystem har visat sig fungera bäst när gruppen är löst ansluten där de bidrag som varje enskild individ ger väger tyngre än de fördelar som en väl sammansvetsad grupp ger.<sup>74</sup>

Ur ett teoretiskt perspektiv har man generellt sett lite kunskap gällande faktorer, konsekvenser samt mekanismer vad gäller motivation i team. Trots stor kunskap gällande ledarskap och kommunikation när det gäller kollektivt beteende och prestation är kunskapen angående hur dessa faktorer påverkar motivationsprocessen bristande. Det är av stor vikt att ha kunskap om hur motivationsprocessen för individer samt grupper interagerar för att kunna hantera dessa grupper samt de individer som de består av. Medlemmar i team bör finna en balans mellan den egna prestationen och bidraget till gruppens gemensamma mål. Individerna i gruppen måste således formulera egna mål som överensstämmer med övriga medlemmar i gruppen (*horisontellt*) samt med gruppens mål (*vertikalt*).<sup>75</sup>

Forskare hävdar att organisationer i allmänhet fokuserar på en av dessa delar, det vill säga antingen läggs fokus endast på de enskilda individerna och inte på gruppen i sin helhet, detta leder till att man endast fokuserar på individens enskilda mål, eller fokuserar man endast på gruppen och sådant som genomsyrar gruppen i sin helhet vilket i sin tur leder till att man endast fokuserar på att nå gruppens gemensamma mål.<sup>76</sup>

De befintliga motivationsteorierna analyserar inte aspekter som individens direkta eller indirekta påverkan på en grupps prestation. Teorierna menar att en högre grad av ansträngning leder till en högre grad av utförande men de tar inte hänsyn till den omedelbara påverkan som en individ bidrar med till gruppen där utförandet äger rum. Om en medlem i gruppen har låg motivation kan det påverka resten av gruppens motivation vilket leder till ett sämre resultat. Likaså kan hög motivation inom gruppen leda till att enskilda individer i gruppen ökar sin individuella motivationsnivå.<sup>77</sup>

Forskare har på senare tid förespråkat att grupper vilkas arbetsuppgifter är beroende av varandra bör ha ett så kallat *hybrid belöningsystem*, det vill säga en blandning av individuellt

---

<sup>74</sup> Christian, M., Ellis, A. & Pearsall, M. (2010)

<sup>75</sup> Chen, G., Kanfer, R. (2006)

<sup>76</sup> Christian, M., Ellis, A. & Pearsall, M. (2010)

<sup>77</sup> Chen, G., Kanfer, R. (2006)

belöningsystem och gruppbaserat belöningsystem. På så vis kan respektive systems fördelar utnyttjas och eventuella brister undvikas. Ett hybrid belöningsystem är användbart i de gruppkonstellationer där beroendet är högt samt där specialiteterna är splittrade inom gruppen. Vidare påverkar denna form av belöningsystem den individuella motivationen lika väl som gruppens motivation. Fokus läggs både på att de individuella uppgifterna fullföljs samtidigt som gruppens specialiteter tas tillvara på, vilket är en väsentlig del i grupper där man är beroende av varandra.

- ✓ Ett belöningsystem av hybrid karaktär resulterar i högre prestation för gruppen i sin helhet än vad ett individbaserat- samt gruppbaserat belöningsystem gör
- ✓ Grupper som använder sig av ett hybrid belöningsystem överträffar grupper som endast använder sig av individbaserat belöningsystem på grund av ökad informationsallokering
- ✓ Grupper som använder sig av ett hybrid belöningsystem överträffar grupper som endast använder sig av gruppbaserat belöningsystem på grund av att det minskar de konsekvenser som kan leda till slöhet (*free-riders, se ovan*)

Ett belöningsystem av hybrid karaktär har dock en negativ påverkan då beroendeförhållandet i en grupp är lågt. Gruppmedlemmarna bör till största del fokusera på sitt individuella arbete men hybridsystemet riskerar att sända ut motsägelsefulla signaler vilket distraherar och leder till en försvagad prestation.<sup>78</sup>

## 3.2 MOTIVATION

---

För att få människor att vilja göra det de måste krävs motivation. Ett belöningsystem ska motivera de anställda till att arbeta i linje med organisationens mål. Ett väl utformat belöningsystem ska även skapa vi-känsla.<sup>79</sup> Det som ses som ett problem med belöningsystem just i det avseendet att det ska fungera som motivation är att olika människor motiveras utav olika saker.<sup>80</sup>

Man brukar diskutera inre samt yttre motivation. Detta har studerats brett av forskare. Den inre motivationen speglar människans naturliga benägenhet att lära och ta till sig medan den yttre motivationen tenderar att variera i sin relativa självständighet och kan därmed antingen spegla extern styrning eller självstyrning. Inre motivation har individer som aktivt utför en handling för att de tycker att den är intressant, rolig och för att de ser den som en utmaning snarare än för att få belöning. Man vill nå inneboende tillfredsställelse. Den yttre motivationen gör att en individ utför en viss handling endast för att erhålla ett specifikt utfall.

---

<sup>78</sup> Christian, M., Ellis, A. & Pearsall, M. (2010)

<sup>79</sup> Svensson, A., Wilhelmson, L. (1988)

<sup>80</sup> Maslow, A.H., Stephens D.C. m.fl. (1998) *Maslow on management*, Hedegaard Hein, H. (2012) *Motivation: Motivationsteorier och praktisk tillämpning*

Motivation är inte endast ett fenomen utan människor har förutom olika mängd av motivation även olika former av motivation. Vilken slags motivation man har beror på vad man som individ har för underliggande attityd samt mål som i sin tur leder till en handling. Forskning visar att kvalitén på erfarenhet samt utförande kan vara väldigt olika beroende på om individen handlar efter inre eller yttre motivation. Forskning visar att yttre belöningar kan underminera den inre motivationen då den tenderar att leda till att individen känner att dennes beteende är kontrollerat.<sup>81</sup>

Alla individer är olika och bedömer olika faktorer som motiverande. Motivationsproblemet menar att en individ som har ett liberalt tänkande lägger stor vikt vid sitt eget intresse och presterar i den mån denne får utbyte i form av pengar, varor eller tjänster. En individ som har ett liberalt tänkande drivs alltså av konkurrens, privata initiativ samt vinstintresse. De individer som däremot blir motiverade av solidaritet, kollektivism samt gemenskap följer den socialistiska modellen.<sup>82</sup> Ett välutformat belöningssystem anses ofta komplext då det berör många dimensioner.<sup>83</sup> Om man på ett medvetet sätt kan använda belöningarna för att stimulera individernas rätta handlingar kan man öka deras motivation och därmed även organisationens effektivitet.<sup>84</sup>

### 3.2.1 HERZBERGS TVÅFAKTORSTEORI

---

Herzbergs tvåfaktorsteori är en av de mest refererade studierna inom fältet för arbetsattityd. Teorin härstammar från en undersökning gjord av Herzberg själv där anställda på olika företag intervjuades i syfte att ta reda på vilka faktorer på dessa arbetsplatser som tillfredsställde dem.

Herzberg fann efter granskande en systematisk relation mellan den anställdes attityd och dennes beteende. Någon relation mellan jobbtillfredsställelse och arbetsprestation fann man inte. Hur och om den anställda är tillfredsställd på sitt jobb eller ej avgörs enligt Herzberg av olika faktorer, insikter som sedermera mynnade ut i Herzberg välkända tvåfaktorsteori. Teorin menar att människan har två typer av behov vilka är influerade och tillfredsställs av olika utfall och belöningar. Det första behovet är hygienbehovet vilket tillfredsställs av så kallade hygienfaktorer vilka exempelvis kan utgöras av lön, företagets policys, säkerhet på jobbet, bonus eller relationer inom företaget. Om dessa faktorer upplevs ofördelaktiga blir resultatet missnöje. Motivationsbehovet, vilket är det andra behovet, beskrivs av Herzberg som likartat med de två högre behoven i Maslows behovshierarki (uppskattning och självförverkligande). Motivationsbehovet uppnås med hjälp av motivationsfaktorer. Exempel på dessa faktorer är erkännande, ansvar och prestationer.

---

<sup>81</sup> Edward, L., Richard, M. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions

<sup>82</sup> Svensson, A., Wilhelmson, L. (1988)

<sup>83</sup> Cäker, M. (2013)

<sup>84</sup> Svensson, A., Wilhelmson, L. (1988)

Sammanfattningsvis innebär teorin att motivationsfaktorer behandlar arbetets natur och konsekvenserna av detta medan hygienfaktorer relateras till och sätts in i ett sammanhang kopplat till arbetet. Resultatet av studien indikerade att motivationsfaktorer, vilka är involverade för att skapa tillfredsställelse på jobbet, är separerade från hygienfaktorer som kan frambringa missnöje på jobbet. De faktorer som kan framkalla vantrivsel inkluderas som tidigare nämnts inom hygienbehovet.

Teorin har utstått kritik gällande avsaknad av tillräckliga empiriska belegg men används trots detta fortfarande frekvent.<sup>85</sup>

### 3.2.2 MASLOWS BEHOVSTEORI

---

Maslows hierarkiska behovsteori återkommer frekvent i böcker trots avsaknaden av belegg som styrker teorin. En frågeställning som är en av de äldsta och inom det mest svårbesvarade området inom psykologin är varför människor är motiverade att göra något över huvud taget samt varför de väljer att utföra en viss sak istället för något annat. Inom detta område finns många olika ansatser och teorier.<sup>86</sup>

Maslows behovsteori utgår ifrån att människan har fem olika typer av behov vilka återfinns i en viss hierarkisk ordning. Behovens rangordning nerifrån och upp är fysiologiskt behov, säkerhetsbehov, socialt behov, uppskattning och högst upp behovet av självförverkligande. Ett lägre behov måste vara tillfredsställt innan ett högre behov kan bli aktuellt. De tre lägsta behoven går under det gemensamma namnet bristbehov då Maslow ansåg att en person inte kan utvecklas till en sund människa om inte dessa behov är uppfyllda.

Det fysiologiska behovet, vilket är längst ner i hierarkin, utgörs av grundläggande behov så som mat, luft, vatten och skydd. Detta behov tillfredsställs av företaget genom löner till anställda som täcker kostnaden för dessa behov. Ytterligare ett sätt att uppnå fysiologiska behov är att erbjuda träningsfaciliteter för att medarbetarna ska hålla sig friska.

Det andra behovet, säkerhetsbehovet, uppfylls då miljön upplevs säker och fri från hot. Anställda kan få trygghet från företaget genom exempelvis sjuk- och livförsäkringar samt sparpaket och pensioner. Det sociala behovet är nummer tre i hierarkin och triggas först då övriga två behov är aktiverade. Det sociala behovet grundar sig i människans behov av att känna sig inkluderad, accepterad och att ha vänner. Företaget kan här bidra till relationsskapande mellan anställda genom sociala event och aktiviteter.

De två sista behoven hjälper människan att växa och uppnå sin fulla potential. Uppskattning kan uppfyllas på olika sätt. En anställd önskar bli uppskattad och vara framgångsrik. Företag kan visa sin uppskattning genom utmärkelser, titlar eller tillfällen där medarbetare uppmärksammas för sitt arbete. Självförverkligande är det sista behovet högst upp i hierarkin.

---

<sup>85</sup> Herzberg, F. (1987) One more time: How do you motivate employees?

<sup>86</sup> Furnham, A. (1999) *The psychology of behavior at work*

Få arbetsplatser öppnar för anställdas möjlighet att uppnå total självförverkligande. Behovet tillfredsställs då en människa utnyttjar sin fulla potential och är medveten om alla personliga egenskaper vilket bidrar till att den anställda arbetar maximalt.

Som tidigare nämnts är teorin kritiserad, bland annat på grund av avsaknaden av bevis för att behov skall aktiveras i en viss ordning samt ovissheten om när ett behov och en viss kategori anses vara uppfyllda. Samtidigt finns en tro på att idén är användbar då människan har olika behov vilka även kan relateras till beteendet på arbetsplatsen.<sup>87</sup>

Vid utformandet och val av belöningsystem är det av stor vikt att försäkra sig om att den anställdes monetära basbehov är tillgodosedda innan ytterligare belöningar delas ut. Belöningarna bör även vara relevanta och unika för mottagaren och erbjuda täckning för behovet av erkännande, uppskattning och acceptans.<sup>88</sup>

### 3.2.3 AGENTTEORIN

---

Agentteorin har både motståndare och förespråkare. Teorin anses dock vara ett användbart tillskott till organisationsteorin och bidrar med perspektiv som är både realistiska och empiriskt testbara.<sup>89</sup>

En principal-agent relation existerar då ena parten, vilken kallas principal, anställer en annan part, vilken benämns agent. Genom anställningen får agenten en viss befogenhet att ta egna beslut. När ett anställningskontrakt skrivs på ger agenten löfte om att bidra med en viss nivå av kunskap och prestation. Agentteorin menar att agenter inte har något samvete vilket gör att de i efterhand kan frångå dessa löften. Ytterligare ett problem är svårigheten för principalen att övervaka vad agenten egentligen bidrar med till företaget. Dessa båda problem skapar tillsammans vad litteraturen kallar ”*moral hazard problem*”.

Enligt agentmodeller blir chefer som endast erhåller en konstant lön som ersättning inte tillräckligt motiverade att arbeta för att maximera företagets värde. Istället för att arbeta för att öka aktieägarnas värde prioriteras fritid och andra icke monetära delar i verksamheten. Ytterligare ett problem är ägarnas okunskap om vilka beslut och ageranden som är optimala för företaget. Denna okunskap resulterar i att de mister möjligheten att hota med att dra tillbaka kompensation om inte dessa blir gjorda. Principalerna har även svårighet att veta om en specifik agent har eller inte har agerat i ägarnas intresse. Ett sätt att försöka komma runt dessa problem är att göra agenterna delaktiga i företagets ökade förmögenhet genom att införa ett belöningsystem.

Ett belöningsystem utformas för att skapa ett gemensamt intresse mellan principalen och agenten. En viss skillnad i intresse mellan parterna kommer dock alltid att finnas, detta

---

<sup>87</sup> Furnham, A. (1999)

<sup>88</sup> Hutson, D. (2000)

<sup>89</sup> Eisenhardt, K.M. (1989) Agency theory – an assessment and review



fenomen kallas agentkostnad. Skillnaden grundar sig i olika attityder gentemot risk, tillgång till privat information samt begränsade och kostsamma observationer. Principal-agentteorin anser att ett belöningsystem måste implementeras för att undvika informationsasymmetrin samt för att få agenten att agera i företagets intresse.<sup>90</sup>

I tillägg kan nämnas att informationsasymmetrin mellan principalen och agenten troligtvis är större då agentrelationen är kortvarig än vid långvariga relationer.<sup>91</sup>

### 3.2.4 STEWARDSHIPTEORIN

---

Agentteorin förefaller vara den teori som dominerar som underlag vid forskning av diverse slag. Teorin har dock fått utstå kritik från forskare inom psykologi och sociologi vilka propagerar för teoretiska begränsningar i teorin.

Agentteorin beskriver underordnade som opportunisterna och individualister. Detta synsätt i kombination med aspekten att principalen och agentens intressen är motstridiga anses ligga till grund för introduktionen av ytterligare en teori, Stewardship-teorin. Fokus i denna teori är istället att det föreligger en relation mellan parterna där intressena ligger i linje med varandra. Agenten motiveras inte i första hand utav individuella mål utan motivationen grundar sig i principalens målsättning. Underordnade beskrivs i denna teori istället som personer som sätter organisationen i första hand, är pålitliga och som är kollektivisterna.

En stewards ageranden skiljer sig aldrig från organisationens intresse. En steward arbetar alltid för firmans bästa och för att maximera aktieägarnas avkastning. Genom prioriteringar av organisationens bästa möts även stewardens personliga behov.

Agentteorin och Stewardship-teorin har vissa utmärkande skillnader. Dessa skillnader berör bland annat identifikation och motivation. Motivation skiljer sig åt mellan teorierna så till vida att agentteorin tar fasta på den yttre motivationen medan Stewardship-teorin fokuserar på den inre motivationen. Agentteorins fokus på yttre belöningar bottenar i det kontrollbehov som finns hos principalen vilket i förlängningen leder till formandet av belöningsystem. Stewardship å sin sida inkluderar inre belöningar i form av självförverkligande, prestationer och möjlighet att växa. Behov som i sin tur relateras till de högre behoven i Maslow's behovshierarki.

Slutligen konstateras att organisationen får ut maximal ersättning då båda parterna, principalen och agenten, väljer att samarbeta och därmed utveckla en Stewardshiprelation.<sup>92</sup>

---

<sup>90</sup> Atkinson, A., Kaplan, R. (1998)

<sup>91</sup> Eisenhardt, K.M. (1989)

<sup>92</sup> Davis, J. H., Shoorman, D & Donaldson, L. (1997)

### 3.3 KRITISKT PERSPEKTIV

---

Produktiviteten i ett företag kan öka med hjälp av belöningsystem och även öka prestationerna men det kan även leda till ofrivilliga konsekvenser, exempelvis mobbning på arbetsplatsen. Belöningar som är avsedda att verka prestationshöjande kan i vissa fall resultera i mobbningsbeteende.

Belöningsystem spelar en central roll i organisationen. Effekten av ett belöningsystem är dock mycket beroende av hur systemet är designat. Det är viktigt att designa systemet så att inte fel beteenden belönas. Belöningsystem kan även generera beteenden som motverkar sitt eget syfte. Belöning kan ha komplexa effekter på de anställdas beteenden. Exempelvis har forskare kommit fram till att anställda vars lön beror på hur stor deras försäljning är kommer ägna mindre tid och uppmärksamhet åt att hjälpa nyanställda. Även teamprestationen kan åsidosättas och ignoreras när det är de individuella prestationerna som mäts och belönas. Forskning har även visat hur anställda engagerar sig mest i de beteenden som organisationen belönar. Vidare kan även belöningsystem leda till en tävlan mellan de anställda samt stress hos de anställda. Forskning visar också att jobbet utformning i kombination med stress kan förknippas med ökad risk för mobbningsbeteenden. En låg nivå av teamstyre ökar nivån av mobbning. Det kan i slutändan resultera i att ett system skapas där de som är mobbare på arbetsplatsen kommer vara mer produktiva än de som utsätts för mobbning. Detta kan även ses som en fara för organisationen på lång sikt.

Vissa forskare menar även att då en person belönas med finansiella incitament, vilket går inom ramen för de yttre belöningarna, kan detta tränga ut den inre motivationen och belöningen. Det finns även litteratur som kritiserar alla former av belöningsystem för att de inte motiverar anställda eller förbättrar deras prestation.<sup>93</sup>

Belöning genererar inte långsiktig förändring i individers beteende och attityder. Är belöningen av kortsiktig karaktär kan det leda till att de anställda tar beslut som motsätter sig organisationens långsiktiga mål. De anställda arbetar för att uppnå de kortsiktiga målen och fokus läggs således inte på de långsiktiga målen vilket i slutändan är negativt för organisationen i det stora hela.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> Samnani, A-K., Singh, P. (2014) Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying

<sup>94</sup> Kohn, A. (1999) *Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes*

---

## 4. EMPIRI

---

*I följande kapitel presenteras det empiriska material som samlats in genom de djupintervjuer som genomförts. Kapitlet börjar med en presentation av hur belöningsystemen är utformade på de olika arbetsplatserna. Vidare diskuteras vilka prestationer som belönas, anledningen till varför företagen valt att implementera belöningsystem, om de haft någon tidigare implementering, vilka varianter av belöningar som används och om belöning ges individuellt eller kollektivt. Vidare följer information om medarbetarnas syn på belöningsystemen enligt ledningen samt huruvida uppföljning och mätning av belöningsystemen görs. Slutligen beskrivs det implementerade belöningsystemets för- respektive nackdelar på vardera arbetsplats samt hur företagen ställer sig till fortsatt användning av systemen.*

---

### 4.1 BELÖNINGSSYSTEMETS UTFORMNING

---

#### *Företag X*

Belöningsystemet i Företag X är uppbyggt kring en lönemodell. Lönemodellen bygger på en fast lön plus debiteringsbonus, se förklaring i avsnitt 4.2 *Prestationer som belönas (Företag X)*. Den fasta lönen är cirka sjuttio procent av den totala lönen och övriga trettio procent är av karaktären rörlig lön. I Företag X är det ledningen som utarbetat det befintliga belöningsystemet, medarbetarna fick inte vara med och bestämma i denna fråga.

Cirka nittio procent av de anställda på Företag X har denna lönemodell. Belöningsystemet sträcker sig genom hela organisationen, från de seniora medarbetarna till de som har traineetjänst på företaget. De enda som inte tar del av det utarbetade belöningsystemet är de som arbetar på ekonomiavdelningen samt i receptionen. Lönemodellen varierar dock beroende på vilken tjänst man har i företaget. De seniora medarbetarna har ofta en fast lön plus debiteringsbonus och utöver detta har de även en resultatlön som beräknas på regionens resultat. Anledningen till att de seniora medarbetarna har denna resultatlön är att de ska bli aktiva till att skaffa nya kunder, få ut juniora medarbetare på uppdrag etcetera. Denna resultatlön ska leda till att de känner ett driv, att de inte ”bara” får debiteringsbonus som resten av medarbetarna.

#### *Företag Y*

Belöningsystemet på Företag Y är utarbetat av ledningen. Företaget har dels en fast lön men även en del som är rörlig. Den rörliga delen av lönen i Företag Y baseras på fakturerat belopp och på vilken nivå i lönetrappan som den anställde ligger på. Företag Y har en speciell trappa för lönen där den anställde går in på en viss nivå och avancerar efterhand upp till högre nivåer. Den rörliga delen delas ut en gång per kvartal. Vidare erbjuder Företag Y möjlighet till ett partnerskap. Partnerskapet innebär att den anställde har möjlighet att köpa in sig i bolaget till en viss procent. I Företag Y är det för närvarande sex stycken anställda som innehar partnerskap. Det är framför allt de seniora medarbetarna i företaget som innehar partnerskap. Bonusen för de som har partnerskap delas ut en gång per år.

### *Företag Z*

Utöver den fasta lönen har Företag Z ett belöningsystem som är uppbyggt som en trappa och delas ut en gång per år. Det är baserat på tre delar vilka är oberoende av varandra. Det är baserat på företaget, teamet samt den individuella prestationen med tillhörande mål. Tjugo procent baseras på företagets resultat, trettio procent utifrån teamets resultat och femtio procent utifrån de individuella målen. En anställd kan därmed misslyckas med att uppnå det personliga målet samtidigt som företaget inte når sitt mål men fortfarande ha möjlighet att få ut trettio procent av bonusen om teamet i sin tur uppnår sitt mål.

För alla medarbetare ser systemet i stort sett likadant ut. För de som däremot har en position som är mer affärsstödjande ser systemet en aning annorlunda ut. Då de inte är del av ett team får de en större procentsats av bonusen såväl individuellt som på företagsnivå. Teamchefer och anställda med ledande roller har en bonus som baseras på hur teamet presterar, detta på grund av att man vill betona vikten av teamets prestation och inte den individuella prestationen.

De nyanställda å andra sidan har lägre satta mål och även en lägre del av bonusen. Däremot ju längre en anställd har arbetat i Företag Z, desto högre blir kraven men även möjligheten till större bonus. De seniora medarbetarna har även ansvar för att bidra till de juniora medarbetarnas utveckling och framgång samt att sälja in projekt. Detta för att fler skall sysselsättas och på så sätt bidra till ökad lönsamhet. Ledningen å sin sida får del av vinstdelningssystem.

## 4.2 PRESTATIONER SOM BELÖNAS

---

### *Företag X*

För att få ta del av den rörliga delen och därmed debiteringsbonusen i den lönomodell som Företag X använder sig av måste den anställde vara ute på fältet och debitera kunder för utfört arbete. För att de seniora medarbetarna ska få sin resultatlön måste de vara aktiva inom försäljning. Debiteringsbonusen beräknas genom att multiplicera antal timmar den anställde är ute hos kund med timpriset mot kund. Vad som faktureras under en månad fås då fram och sedan erhåller den anställde en viss procentsats av denna summa. Detta kännetecknar debiteringsbonusen som delas ut på kvartalsbasis.

Företag X har även något som de kallar för ”tipspeng”. För att få ta del av denna ska de anställda hjälpa Respondent X, det vill säga HR-chefen på företaget, att rekrytera en ny person. Det kan handla om att man som anställd ger ett tips och kontaktuppgifter till en möjlig kandidat. Tipspengen ligger på en summa om tio tusen kronor om tipset leder till anställning.

Vidare har Företag X någonting de kallar för ”Sälj min kompis”. Detta innebär att varje anställd som lyckas dra in en kompis i ett uppdrag får ett visst antal procent på vad varje kompis debiterar under en viss tidsperiod.

### *Företag Y*

Belöning i Företag Y utfaller då det som medarbetaren har fakturerat överstiger kostnaderna. Dessa utgörs exempelvis av lönekostnader, lokal- och datorkostnader. Detta innebär att intäkterna från de anställdas debiterade timmar måste överstiga kostnaderna.

### *Företag Z*

Det som ligger till grund för de uppsatta mål som finns i Företag Z och senare för utbetalning av bonusen är individens och teamens försäljning samt fakturering. Målen är med andra ord av monetär karaktär som utgår från hur mycket pengar som förväntas dras in i sällsammanhang, samt ett mål som berör hur mycket man som anställd förväntas fakturera. Det som ska omsättas på företagsnivå bryts sedan ner i teamsammanhang och fastställs därefter med närmaste chef. Vanligtvis revideras inte målen men undantag görs vid personliga skäl, exempelvis graviditet. En förlorad affär däremot kompenseras aldrig. Dock nämner Respondent Z att om ledningen anser att företaget och de anställda har varit nära att uppnå det uppsatta målet kan undantag göras och belöning utfalla.

## 4.3 ANLEDNING TILL IMPLEMENTERING AV BELÖNINGSSYSTEM

---

### *Företag X*

Respondent X menar att det främsta syftet med det befintliga belöningssystemet är att belöna samt motivera medarbetarna. De anställda ska bli motiverade till att debitera så många timmar som möjligt varje månad. Respondent X poängterar att det handlar om att leverera fyrtio timmar i veckan, åtta timmar om dagen, det vill säga det som karakteriserar en normal heltidsarbetsvecka. Det ligger inte i alla medarbetares natur att leverera åtta timmar per dag men det är det belöningssystemet ska motivera till att göra. Kan belöningssystemet leda till att motivationen hos medarbetarna ökar är det positivt både för individen i fråga samt för företaget. Vidare menar Respondent X att denne inte upplevt någon stress bland medarbetarna gällande detta. Det är en speciell sort av människor som arbetar inom denna bransch och klarar av den miljö som råder. Medarbetarna har ett visst affärssinne, trivs i sin roll och är således vana vid att arbeta på detta sätt. Respondent X berättar att de inte har några interna tävlingar på företaget vilket denne tror är en bidragande faktor till att belöningssystemet inte upplevs som stressande. Vidare menar Respondent X att företaget är mån om balans i livet, att medarbetarna får värdefull fritid etcetera.

Respondent X berättar vidare att företagets minst viktiga anledning till implementeringen av det rådande belöningssystemet är att behålla befintliga medarbetare och att locka nya. Detta på grund av att belöningssystem är vanligt förekommande i den bransch som Företag X verkar i och tillämpandet av belöningssystemet är således inte unikt.

### *Företag Y*

Anledningen till implementeringen av belöningssystemet i Företag Y är att medarbetarna ska bli motiverade att debitera enligt avtal. Enligt Respondent Y behöver de anställda en morot och ett incitament att arbeta de extra timmar som vanligtvis krävs, vilket i sin tur företagets lönsamhet beror på. Belöningarna är till för att motivera de anställda att arbeta hårdare och att

delar på de extra timmar som branschen kräver. Enligt Respondent Y vinner både de anställda och företaget på att inneha ett belöningsystem.

Belöningsystemet är en viktig faktor för att behålla de anställda men Respondent Y önskar och vill tro att de även kan behålla sina anställda utifrån andra faktorer än lönen. Dock vill Respondent Y tillägga att det samtidigt kräver att lönen ligger på en bra nivå för att inte tappa anställda till konkurrenter. Respondent Y tror även på att systemet kan locka nyanställda till företaget.

#### *Företag Z*

Respondent Z har svårt att svara på det ursprungliga syftet till implementeringen av företagets belöningsystem då det trädde i kraft innan Respondent Z arbetade på företaget. Dock vill respondent Z påstå att belöningsystemets syfte idag främst är att belöna. De anställda skall belönas för det arbete som de har bidragit med. Systemet skall även sätta fokus på de prestationer som företaget anser vara viktiga. Minst viktigt är systemets påverkan för att behålla de anställda. Ett visst mått av att locka nyanställda finns men ses som en liten del i sammanhanget, framför allt av skälet att nyanställda kan erhålla liknande belöning på andra arbetsplatser.

Respondent Z anser att de anställda skall vara motiverade att stanna kvar på företaget av andra anledningar än belöningsystemet i fråga. Respondent Z beskriver majoriteten av de anställda på företaget som tävlingsinriktade. Det är en prestationsorienterad organisation där tävlandet ligger nära till hands för många. Vid rekrytering är ledningen tydlig med att just informera om aspekten att många av de anställda är tävlingsinriktade. Vid rekrytering är det också av stor vikt att hitta personer med ett driv och en inre vilja. Respondent Z tror att de anställdas motivation ökar då den anställde tidigt får ta mycket eget ansvar. Nyanställda kommer snabbt in i verksamheten och får driva mer komplexa projekt då man tror på individen och att man direkt får vara med där det händer.

### 4.3.1 TIDIGARE IMPLEMENTERING

---

#### *Företag X*

Respondent X berättar att företaget haft ett liknande belöningsystem de senaste tre åren. En förändring har dock skett från och med i år. Tidigare utföll bonus oavsett om medarbetaren nådde sitt mål eller ej. Nu måste varje medarbetare nå sextio procent av sitt mål innan debiteringsbonusen faller ut. Respondent X menar att företaget inte kan betala ut pengar till de anställda som inte når upp till delmålet sextio procent då man måste tänka på företagets tillväxt. Anledningen till att denna förändring skett är att Företag X har höga fasta kostnader.

Respondent X förklarar att denne tillsammans med ledningen i Sverige hellre hade haft kvar det gamla systemet och fått ”glada och nöjda medarbetare” vilket det bidrog till. Det är de utländska ägarna som initierat den ändring som skett.

### *Företag Y*

Företag Y har använt sig av det befintliga belöningsystemet i fem år. Dessförinnan har andra system och lönomodeller tillämpats. Detta innebär svårigheter för företaget eftersom de inte tvingar någon att byta till det nya systemet. Den anställde har därmed en möjlighet att fortsätta tillämpa det gamla systemet som den anställde har varit del av. Företaget önskar att alla anställda på företaget skall tillämpa dagens modell och att det därmed endast skulle finnas en modell som är lika för alla.

### *Företag Z*

Företag Z hade tidigare en annan utformning av belöningsystemet. Till en början då det inte var så många anställda i Företag Z var belöningsystemet endast uppbyggt på företagsnivå. Därefter var det utformat på individnivå under många år. Samtidigt som Respondent Z började på företaget expanderade företaget och fick fler anställda. I samband med detta gjordes systemet om till dagens befintliga system med tre delar. Implementeringen av det nya systemet, från individbaserat, skedde år 2010.

Respondent Z menar att det är svårt att avgöra huruvida företaget har påverkats till det bättre av systemändringen. Då företaget har genomgått en kraftig tillväxt är det svårare att avgöra vad som är hönan och vad som är ägget i sammanhanget. Vidare är det även svårt att få grepp om målet på företagsnivå. Dock vill Respondent Z påstå att det har skapats en annan hjälpsamhet i företaget jämfört med tidigare, ett utfall som också var önskvärt vid den nya implementeringen. Respondent Z har bidragit till att systemet ändrats då denne ansåg att det blev för mycket individuellt fokus med det gamla som var i bruk.

## 4.4 OLIKA VARIANTER AV BELÖNINGAR

---

### *Företag X*

Förutom de monetära belöningarna Företag X har i form av den utarbetade lönomodellen samt koncepten ”tipspeng” och ”sälj min kompis” finns även icke-monetära belöningar samt förmåner i företaget. Respondent X berättar att de har sjuk- och livförsäkringar samt pensioner till anställda. Vidare berättar Respondent X att de har konferenser där de lyfter fram och belönar personer som gjort något utöver det vanliga. Detta sker både regionalt och nationellt. Respondent X betonar att man vid dessa tillfällen inte belönar prestationer som är kopplade till pengar utan istället tittar på andra handlingar. Respondent X förklarar vidare att företaget lägger stor vikt vid de kontorsmöten varje kontor har en gång i månaden. Dessa möten är en trevlig tillställning där mat oftast är inkluderat. Respondent X berättar om det senaste kontorsmötet som de hade under mer avslappnade former i form av en ”after work”.

Vidare nämner Respondent X att de anställda får en present när de har arbetat ett visst antal år på företaget, att de har ett fruktfat varje morgon, påskägg på påsken, semlor på semmeldagen, kanelbullar på kanelbullens dag, julfester etcetera. Respondent X menar att de anställda ofta tar dessa icke-monetära belöningar för givet, speciellt om man arbetat länge i branschen och att de anställda lätt blir bortskämda då de får mycket utöver sin grundlön.

Något Respondent X påpekar är att företaget kan bli ännu bättre på att dela ut icke-monetära belöningar, exempelvis i form av uppmärksamhet gentemot de anställda. I vardagen är det många av de anställda som sitter ute hos kund vilket kan anses vara ensamt. Den direkta kontakten mellan chefer och medarbetare blir därmed lidande. Man försöker trots detta vara peppande och uppmuntrande gentemot de anställda och detta är någonting som enligt Respondent X ligger i företagets kultur.

### *Företag Y*

Företag Y lägger störst vikt vid de monetära formerna av belöningssystemet men Respondent Y nämner att de även använder sig av icke-monetära belöningar. Ledningen anser att det är viktigt att de anställda har roligt tillsammans. För att skapa en gemenskap anordnas exempelvis trevliga events och andra tillfällen för att mötas. Vidare åker de anställda varje år på en stor höstkonferens. Ledningen anser att det är viktigt att uppmärksamma de anställda. Respondent Y nämner även att företaget ger bidrag till träning, erbjuder sjuk- och livförsäkringar samt pensioner till de anställda.

### *Företag Z*

Företag Z har precis som de två andra företagen förmåner i form av sjuk- och livförsäkringar samt pensioner. Respondent Z berättar att de även använder icke-monetära former av belöningssystem. Den största av de icke-monetära belöningarna är en företagsresa som kopplas till företagsmålet varje år. Då företaget når företagsmålet åker hela organisationen iväg på en resa med alla anställda från företagets två kontor. Ledningen har dock, de gånger målen inte har uppnåtts, beslutat att trots detta åka iväg då den ansåg att de anställda hade varit tillräckligt nära att uppnå målet. Resan är förvisso värd pengar men då de anställda inte får ut pengar i handen ses den som en icke-monetär belöning. Företag Z anser även att resan är ett bra sätt för nya medarbetare att lära känna varandra och att träffa kollegor från det andra kontoret. Då företaget är relativt litet anses det vara viktigt att göra saker tillsammans.

Övriga former av icke-monetära belöningar är exempelvis att få uppskattning då man har gjort något bra. Företag Z anser att feedback är viktig och ledningen arbetar mycket med att se till att medarbetarna får detta. Uppskattning kan visas via allt ifrån verbal uppmuntran till att skicka en blombukett till en anställd som gjort något extraordinärt. Företag Z tror även på betydelsen av den lilla belöningen i vardagen. För att stanna kvar i företaget tror Respondent Z att det är viktigt att bli sedd och uppskattad i vardagen. Den oväntade uppskattningen får många anställda att bli mer motiverade enligt ledningen på Företag Z, men med tillägg att det varierar från person till person.

Vidare genomför Företag Z många aktiviteter ihop, exempelvis anordnas konferenser två gånger per år samt fester. Dock menar ledningen att de anställda snabbt tar dessa aktiviteter och belöningar för givet och att de blir vana vid att det ska finnas i företaget. Det kan vara allt från festerna till påskägg som delas ut.



## 4.5 INDIVIDUELLT BELÖNINGSSYSTEM KONTRA KOLLEKTIVT BELÖNINGSSYSTEM

---

### *Företag X*

De flesta medarbetare på Företag X har individuella upplägg där debiteringsbonusen ligger i ett intervall mellan tre procent till tio procent av vad varje enskild individ fakturerar. Utöver detta finns det även vissa som har gruppbaseade modeller där man mäter regionens eller Sveriges resultat där vinsten sedan delas lika.

### *Företag Y*

Företag Y använder sig av belöning av både individuell samt gruppbasead karaktär. Den kollektiva belöningen i Företag Y utgörs av partnerskapet, förklaring se ovan i avsnitt 4.1 *Belöningsystemets utformning (Företag Y)*. Den individuella belöningen och den gruppbaseade belöningen är frikopplade från varandra men ofta kan ett samband fastställas mellan dessa. Detta eftersom den ena formen (den individuella) grundar sig på hur mycket man fakturerat och den andra (kollektiva belöningen i form av partnerskapet) baseras på vinsten. Se mer om detta i avsnitt 4.1 *Belöningsystemets utformning (Företag Y)*.

### *Företag Z*

Företag Z har som tidigare nämnts ett system som är uppbyggt på tre delar där såväl individuell som gruppbasead belöning ingår. Se mer om detta i avsnitt 4.1 *Belöningsystemets utformning (Företag Z)*.

## 4.6 MEDARBETARNAS SYN PÅ BELÖNINGSSYSTEMET

---

### *Företag X*

Som tidigare nämnt mäts debiteringsbonusen på kvartalsbasis. Medarbetarna kan därmed få ut för mycket bonus en viss period och bli återbetalningsskyldiga. Som anställd blir man aldrig återbetalningsskyldig från den fasta lönen. Detta har dock vissa medarbetare trott och det har således funnits oro bland dem. Respondent X fortsätter och förklarar att hamnar man som anställd i en situation där återbetalning måste ske återbetalar man på sin bonus längre fram istället.

Vidare menar Respondent X att de flesta medarbetare tar debiteringsbonusen för given då det är en del av lönomodellen. Denne fortsätter och förklarar att man som anställd inte ska räkna med sin bonus. Respondent X berättar att det generellt sett är höga löner i den bransch som de verkar i. Då den fasta lönen är så pass hög ska inte de anställda påverkas alltför negativt om debiteringsbonusen uteblir något år. Respondent X berättar även om medarbetarnas syn på implementeringen av det nya systemet. Denne menar att det självklart är en uppförsbacke när man går in och ändrar i ett befintligt system och att visst motstånd från medarbetarna kan uppstå. Att få de anställda att acceptera det nya systemet har varit lite svårt och Respondent X menar att det är därför man tidigare avvaktat med att ändra systemet.

### *Företag Y*

Respondent Y upplever att de anställda i företaget är nöjda med företagets belöningsystem. Det sker även löpande en diskussion mellan ledningen och anställda angående utformningen av belöningsystemet. Systemet anses vara tydligt och lätt för de anställda att förstå. Nivåerna är enkla och transparenta och de anställda är medvetna om vad som krävs för respektive nivå.

### *Företag Z*

Företag Z använder sig av ett medarbetarforum där medarbetarna på eget initiativ får diskutera fritt valda punkter, utan inblandning eller deltagande från ledningen. Sammankomsten sker minst en gång i halvåret och diskussionspunkterna behandlar såväl det som fungerar bra som mindre bra i företaget. Enligt Respondent Z har företagets belöningsystem diskuterats vid ett par av dessa tillfällen. Exempelvis reagerade medarbetarna då systemet ändrades till ett till hundra procent individbaserat system. Medarbetarna upplevdes agera mer själviskt och viljan att lägga över sina arbetsuppgifter på en kollega minskade då man inte ville att någon annan skulle göra ens egna arbete och därmed få del av pengarna. Enligt ledningen på Företag Z upplever inte medarbetarna belöningsystemets mål som stressande vid de tillfällen då de ser att de når uppsatta mål. Däremot kan de som tidigt på året märker att de inte kommer nå sina mål uppleva stress alternativt påverkas negativt motivationsmässigt.

Respondent Z menar att belöningsystemet kan skapa en känsla av orättvisa hos de anställda då bonusens storlek i förhållande till beloppet man har sålt för kan upplevas orättvist. Dock vill Respondent Z tro att de anställda är nöjda med det befintliga systemet då det annars hade kommit in klagomål från de anställda.

## 4.7 UPPFÖLJNING OCH MÄTNING AV BELÖNINGSSYSTEMET

---

### *Företag X*

Respondent X uppger att företaget har manuella processer gällande hantering och uppföljning av belöningsystemet. Vidare förklaras att alldeles för mycket tid läggs ner på detta då rapportering sker varje månad. Respondent X funderar på om medarbetarna kommer debitera mer med det nya systemet men menar att tiden får utvisa detta.

### *Företag Y*

Belöningsystemet i Företag Y grundar sig inte på specifika mål som skall uppnås. Istället baseras belöningen på fakturerat belopp minus kostnader, se avsnitt 4.2 *Prestationer som belönas (Företag Y)*. Belöningsystemets effekter på medarbetarna mäts genom lönsamhetsnivå per medarbetare. Hanteringen och uppföljningen av systemet sköts centralt av bolagets ekonomiavdelning. Enligt Respondent Y lägger företaget inte mycket tid på hantering och uppföljning. Däremot är uppföljningen av avtalen mer omfattande. Företaget är mån om att ha nöjda kunder och det är då av stor betydelse att kontrollera att kunderna får det antal timmar som de har köpt och att de är nöjda. Dock har företaget vissa gemensamma mål som ledningen ser över om de ligger enligt plan. Så till vida drar alla medarbetare sitt strå till stacken.

### *Företag Z*

Målen i Företag Z följs upp månadsvis. Medarbetarna har bra kontroll på hur de ligger till i förhållande till målet men även på teamnivå följs detta upp kontinuerligt. Företagsmässigt är det däremot svårare att i dagsläget avgöra huruvida företaget kommer gå med vinst längre fram, dels beroende på skatter och annat. Däremot kan de anställda få en indikation om möjligheterna för att bonus skall utfalla eller ej. Företag Z har haft fyra år med samma belöningsystem, det vill säga att de mäter företagets, teamets samt individens prestationer. Två av dessa fyra år har målen på företagsnivå inte uppnåtts.

## 4.8 FÖR- RESPEKTIVE NACKDELAR

---

### *Företag X*

Respondent X menar att det finns både fördelar och nackdelar såväl med det nya som med det gamla belöningsystemet. Något de båda varianterna har gemensamt är att de är lätta system att tillämpa då de anställda utan svårighet kan beräkna vad de får i lön. Det Respondent X anser är det bästa med det nya systemet är att de anställda måste nå upp till sextio procent av sina mål innan de får tillgång till sin debiteringsbonus. Respondent X menar även att det nya systemet är positivt för företagets ekonomi men det är för tidigt att svara på om företaget är nöjt med den nya utformningen.

Den kritik Respondent X framför gällande det gamla belöningsystemet är aspekten att medarbetarna kunde få ut bonus utan att ha uppnått målet. Respondent X uttrycker att det är "helt gale" att inte behöva dra in några pengar innan man fick tillgång till debiteringsbonusen. Vidare menar Respondent X att den största fördelen med det tidigare systemet var att de fick nöjda medarbetare och att systemet blev uppskattat vid rekryteringsprocesser.

### *Företag Y*

Respondent Y anser inte att det nya belöningsystemet har inneburit svårigheter. Detta framför allt för att nivåerna är tydliga och modellen transparent. Dagens system leder även till bättre lönediskussion än vad som tidigare varit fallet. Det som anses som ett problem är de tidigare lönemodeller som tillämpats i företaget och som vissa anställda fortfarande berörs av. Anledningen till att belöningsystemen i vissa fall skiljer sig åt är att ledningen i Företag Y inte tror på att tvinga någon att byta. De tror att de anställda kan uppfatta att bytet sker då det är positivt ur företagets synvinkel men att effekten blir negativ för de anställda. Företag Y har även uppmärksammat att övriga bolag som implementerat ett nytt system har drabbats av att anställda valt att lämna bolaget på grund av detta skifte.

Fördelen med dagens system är att den anställde har en fast lön och vidare möjlighet att påverka sin rörliga del. Nackdelen å andra sidan är dock att utan uppdrag blir det svårt att påverka den rörliga delen.

### *Företag Z*

En fördel enligt Respondent Z är att dagens belöningsystem, då det inte längre är utformat på endast individnivå, leder till interaktion mellan gruppmedlemmarna. Respondent X poängterar dock att det nya systemet kan skapa konkurrens mellan de olika teamen då prioritering läggs på att nå teamets egna mål. Ett annat upplevt problem är att det kan skapa en känsla av orättvisa hos de anställda då storleken på bonusen kan variera mellan de anställda då fördelning av pengarna sker efter avslutad affär. En anställd kan bli missnöjd över fördelningen och uppleva den orättvis. En annan nackdel är att små marginaler kan göra att den anställde inte uppnår målet. Respondent Z menar dock att företaget ofta uppmärksammar detta och justerar för det på ett eller annat sätt. Vidare finns en risk för stress som kan uppkomma då målet tidigt känns ouppnåeligt.

## 4.8.1 FORTSATT ANVÄNDNING AV BELÖNINGSSYSTEM

---

### *Företag X*

En avveckling av belöningsystemet skulle aldrig ske enligt Respondent X. Detta beror på att de behöver ett belöningsystem med tanke på den bransch de är verksamma i. Däremot vill Respondent X att de ska bli bättre på att mäta och belöna de mjukare delarna. Önskan är således att en del av bonusen ska genereras av mer mjuka delar.

### *Företag Y*

Företag Y anser sig tillfredsställt med dagens system men att en diskussion angående systemet sker fortlöpande och att en nytt system planeras att implementeras. Diskussionen gäller hur en ny lösning skall se ut. Ledningen ser över utformningen av den fasta och den rörliga delen. Företag Y strävar efter att ha en så attraktiv arbetsplats som möjligt och därmed sker en diskussion om ett nytt belöningsystem där man bland annat jämför sig med konkurrenter för att hålla en likvärdig nivå. Företag Y tror inte alls på att avveckla belöningsystemet. En avveckling skulle enligt Respondent Y leda till sämre konkurrenskraft då övriga bolag i branschen tillämpar belöningsystem. En avveckling skulle även leda till sämre motivation hos de anställda.

### *Företag Z*

Företag Z för en diskussion huruvida de fortsättningsvis skall ha ett belöningsystem eller ej. Respondent Z menar att bonusen kan höja en viss form av prestation men att för Företag Z beror prestationen snarare på andra parametrar.

---

## 5. ANALYS

---

*I följande kapitel analyseras empirisk data som har samlats in. Denna jämförs med teorierna som tas upp i referensramen. För att få en överskådlig bild har valet gjorts att analyskapitlet följer samma struktur som referensramen.*

---

### 5.1 BELÖNINGSSYSTEMETS UTFORMNING

---

Ett bra belöningsystem karakteriseras av möjligheten att mäta det som belönas och att det sker en ständig uppföljning.<sup>95</sup> Alla tre intervjuade företagen har belöningsystem där belöningen kan mätas genom att belöningen baseras på antal debiterade timmar. Gällande kriteriet uppföljning av belöningsystem rapporterar Företag X varje månad antal debiterade timmar. Det har en ständig uppföljning av samt kontroll över medarbetarnas prestation. Uppföljningen utförs med hjälp av manuella processer och tar mycket tid. Företag Y spenderar inte mycket tid på uppföljning medan Företag Z däremot följer upp såväl de individuella som de gruppbaseade målen månadsvis. Utvärdering sker sedan huruvida dessa mål har uppnåtts. Företag X samt Z uppfyller de kriterier som karakteriserar ett bra belöningsystem.

Vidare bör belöningsystemet vara hållbart över tid och fungera i olika konjunkturer.<sup>96</sup> Om företagets nuvarande belöningsystem uppfyller dessa kriterier är svårt att säga. Företag Y för en pågående diskussion angående implementering av ett nytt belöningsystem. Företag Z överväger en avveckling av det aktuella belöningsystemet. Detta kan ge en antydning om att belöningsystemen i dessa företag inte är välfungerande. Samtliga företag i studien har de senaste tre till fem åren förändrat belöningsystemen. Detta är en indikation på att de föregående belöningsystemen i företagen inte var hållbara över tid och således behövde ersättas.

Ansvarig för utformning samt uppbyggnad av belöningsystemet måste vara väl insatt i vilka prestationer som mäts, hur individens beteende påverkar det som mäts samt hur det som mäts leder till individuella belöningar.<sup>97</sup> Samtliga företag i studien uppfyller dessa kriterier. Ledningen är införstådd med att det är debiterade timmar som mäts, att individens arbetsmotivation påverkar det som mäts samt att antalet debiterade timmar i slutändan leder till individuella belöningar. Belöningsystemen i de tre företagen är således tydliga för ledningen.

För att implementeringen av belöningsystemet ska vara effektiv och välfungerande måste ett antal kriterier uppnås. Belöningen bör vara värdefull samt av betydande storlek. Vad som

---

<sup>95</sup> Cäker, M. (2013)

<sup>96</sup> Smitt, R., Wiberg, L. m.fl. (2002)

<sup>97</sup> Atkinson, A., Kaplan, R. (1998)

anses värdefullt och av betydande storlek varierar från individ till individ. Då studiens empiri baseras på ledningens och inte medarbetarens perspektiv analyseras inte dessa kriterier vidare. Nästa kriterium är att medarbetarna förstår anledningen till varför belöningen utdelas och även värdet av den.<sup>98</sup> Samtliga företag menar att deras medarbetare förstår varför belöning utdelas. Medarbetarna är även medvetna om att belönings syfte är att öka medarbetarnas prestation eftersom det i slutändan är denna som ökar företagets lönsamhet.

Belöningen måste vidare vara aktuell i tiden, det vill säga delas ut inom en snar framtid. Samtliga företag har kortsiktiga incitamentsprogram i form av bonussystem vilket underlättar kopplingen mellan utförd prestation och belöning. Prestationer vilka mäts under ett år eller kortare tid klassificeras som kortsiktiga incitamentsprogram.<sup>99</sup> Företag X mäter medarbetarnas prestationer månadsvis och utbetalning av bonus till de anställda sker på kvartalsbasis. Företag Y delar ut den individuella, rörliga bonusen en gång per kvartal och den gruppbaseade belöningen en gång per år. Företag Z delar ut all bonus, det vill säga individuell-, team- och företagsbonus en gång per år.

Kriteriet varaktig, det vill säga att medarbetarna minns belöningen, analyseras inte vidare i denna studie då medarbetarnas uppfattning har utelämnats. Kriteriet omkopplingsbar kräver att belöningen skall kunna återtas om den delats ut på felaktiga grunder.<sup>100</sup> Detta kriterium uppfylls endast av Företag X då en medarbetare som under en period erhållit för hög bonus kan bli återbetalningsskyldig. Återbetalning sker genom reducering av en framtida bonus och påverkar aldrig den fasta lönen. Det sista kriteriet, kostnadseffektivitet, uppfyller Företag X då det aktivt har arbetat med att sänka sina fasta kostnader genom att förändra belöningsystemet.

Nyttan av att skraddarsy belöningar till de anställda måste vägas mot kostnaderna som uppstår. Ledningen bör även överväga hur konkurrenskraftiga belöningarna är vad gäller att behålla de anställda.<sup>101</sup> Detta överensstämmer med Företag X och Y för vilka det är otänkbart att avveckla belöningsystemet med hänsyn till att en avveckling skulle innebära försämrad konkurrenskraft. De anställda på Företag Y har möjlighet att välja om de vill tillämpa det nya eller det gamla belöningsystemet. Denna möjlighet bottnar i att Företag Y fått kännedom om att andra företag i branschen förlorat anställda till andra arbetsgivare på grund av att det nya belöningsystemet inte attraherade medarbetarna. Detta stämmer överens med teorin att det är arbetsgivarnas uppgift att upprätta ett belöningsystem som attraherar medarbetarna och som gör att de trivs på sin arbetsplats.<sup>102</sup>

---

<sup>98</sup> Merchant, K., Van der Stede, W. (2012)

<sup>99</sup> Ibid.

<sup>100</sup> Ibid.

<sup>101</sup> Ibid.

<sup>102</sup> Hutson, D. (2000)

### 5.1.1 OLIKA VARIANTER AV BELÖNINGAR

---

Det främsta syftet med belöningsystemen enligt Företag X och Y är att de ska motivera de anställda till att debitera kunderna många timmar för utfört arbete. Detta är positivt såväl för företaget som för individen. Företag X anser vidare att ett minst lika viktigt syfte är belöna medarbetarna. Företag Y tillämpar även belöningsystem utifrån aspekten att behålla sina medarbetare.

Det främsta syftet med belöningsystemet i Företag Z är att belöna och inte att motivera. Företag Z anser även att systemet ska bidra till att medarbetarna fokuserar mest på de viktigaste prestationerna. I jämförelse med Företag Y anser Företag Z och Företag X att det är minst viktigt att ha ett belöningsystem för att behålla sina medarbetare. Företagens åsikter om syftet med belöningsystem stämmer således bra överens med teorin, det vill säga att syftet med monetära belöningar är att öka medarbetarnas motivation och arbetsinsats. En avveckling av belöningsystemet skulle leda till minskad motivation enligt Företag Y. Detta motsätter sig teorin som menar att monetära belöningar inte ökar de anställdas prestation.<sup>103</sup>

Vidare inspirerar inte monetära belöningar automatiskt till att medarbetarna arbetar hårdare.<sup>104</sup> Företag Z instämmer till viss del med dessa teorier då monetära belöningar anses kunna höja prestationen men att detta snarare beror på andra parametrar. En annan nackdel med monetära belöningar är att de, då de uteblir, kan framkalla besvikelse bland medarbetarna på grund av deras förväntan att erhålla belöning.<sup>105</sup> Anställda på Företag X tar debiteringsbonusen för given, vilket de enligt ledningen inte bör göra. Företag X upplevde även att medarbetarna blev besvikna när det tidigare belöningsystemet, som gav bonus utan att medarbetaren uppnått målet, ersattes med det nya belöningsystemet där medarbetaren skall ha nått upp till sextio procent av sitt mål innan bonus faller ut. Detta är förenligt med teorin om att besvikelse kan uppstå hos medarbetarna. Teorin tar endast upp att medarbetarna tar den monetära belöningen för given men nämner inte någonting om att icke-monetära belöningar tas för givna. Dock anser både Företag X och Z att deras anställda tar de icke-monetära belöningarna för givna. De anser att deras anställda till viss del är bortskämda med att företaget ger dem mycket som inte de anställda tänker på är en slags belöning, exempelvis att företaget bjuder på frukt och fika.

Bra belöningar kan innebära visad uppskattning från arbetsgivaren i form av ett ”tack” eller ”bra jobbat”.<sup>106</sup> Företag Z visar de anställda uppskattning i vardagen och anser även att den muntliga uppskattningen skall ske frekvent. Företag Z anser att den oväntade uppskattningen, det vill säga att bli sedd och uppmärksammad i vardagen, är av stort värde och ökar de anställdas motivation. Företag X vill bli bättre på att uppmärksamma medarbetarna. De gånger de lyfter fram och belönar de anställda, vars prestationer är något utöver det vanliga, är på konferenser och andra gemensamma sammankomster. Företag Y instämmer gällande

---

<sup>103</sup> Atkinson, A., Kaplan, R. (1998)

<sup>104</sup> Hutson, D. (2000)

<sup>105</sup> Atkinson, A., Kaplan, R. (1998)

<sup>106</sup> Hutson, D. (2000)

värdet av att uppmärksamma sina anställda. Det stämmer överens med teorin om att arbetsgivarens uppskattning i många fall är av större betydelse än belöningen i sig.<sup>107</sup> Ytterligare exempel på bra belöning anses vara trivsel på arbetsplatsen.<sup>108</sup> Då samtliga företag finns nominerade på Great Place to Works lista över attraktiva arbetsplatser anses de ha uppnått just detta.

### 5.1.2 INDIVIDUELLT BELÖNINGSSYSTEM KONTRA KOLLEKTIVT BELÖNINGSSYSTEM

---

Ett väl fungerande belöningssystem bör innehålla inslag såväl av individuella som kollektiva belöningar då vardera system har för- och nackdelar. Alla företag som deltagit i studien har både individuella och kollektiva belöningar vilket stämmer väl överens med teorin. Företag Z bytte från att endast ha haft individuella belöningar till ett belöningssystem bestående av både individuella och kollektiva belöningar. Anledningen till bytet var att de anställda upplevdes agera själviskt. Det kan kopplas till teorin vilken hävdar att ett uteslutande individbaserat belöningssystem kan skapa egoism och konflikter.<sup>109</sup> Efter det att bytet ägt rum upplevdes en ökad hjälpsamhet i gruppen.

Företag Z ger även teamchefer och anställda med ledande roller en bonus vilken baseras på teamets prestation. Detta på grund av att man vill betona vikten av teamets prestation och inte den individuella prestationen. Forskare menar att individbaserad belöning leder till att varje enskild individ endast fokuserar på sin egen måluppfyllelse och bortser från gruppens mål vilket i sin tur leder till minskat samarbete. Fördelen med att endast använda sig av ett individbaserat system är att det underlättar för medarbetaren att se kopplingen mellan prestation och utfall i form av belöning.<sup>110</sup> Företag Z upplever motsvarande nackdel med att ge ut belöning på företagsnivå då kopplingen mellan sin egen prestation och företagets lönsamhet är svår att se för medarbetaren. En annan svårighet är att i förväg veta hur lönsamt företaget kommer vara i slutet av året.

I Företag X har de seniora medarbetarna ansvar för att få ut de juniora medarbetarna på uppdrag. Även i Företag Z har de som arbetat längre på företaget ansvar för att bidra till de juniora medarbetarnas utveckling och framgång. Detta stämmer överens med teorin om att ett gruppbaserat belöningssystem intensifierar lärandet samt att de juniora medarbetarnas lärande ökar på grund av den erfarenhet och kunskap som de seniora medarbetarna besitter.<sup>111</sup> Forskare har på senare tid förespråkat ett hybrid belöningssystem, det vill säga en blandning av individuellt och gruppbaserat belöningssystem.<sup>112</sup> Alla företag som deltagit i studien har ett hybrid belöningssystem. Företag Z har gått från att endast tillämpa ett individbaserat belöningssystem till ett belöningssystem av hybrid karaktär.

---

<sup>107</sup> Hutson, D. (2000)

<sup>108</sup> Ibid.

<sup>109</sup> Svensson, A., Wilhelmson, L. (1988)

<sup>110</sup> Christian, M., Ellis, A. & Pearsall, M. (2010)

<sup>111</sup> Ibid.

<sup>112</sup> Ibid.



## 5.2 MOTIVATION

---

Belöningsystem skall motivera de anställda att arbeta i linje med organisationens mål.<sup>113</sup> Enligt den empiriska data som samlats in har två av de tre företagen tydligt uppsatta mål.

Alla företag i studien söker efter en viss typ av personligheter vid rekrytering. Företag X söker efter människor vilka har ett affärssinne och som trivs i sin arbetsroll. Företag Y söker efter entreprenörer. Företag Z poängterar vid nyanställning att majoriteten av de anställda på företaget är tävlingsinriktade samt har ett speciellt driv. Samtliga företag i studien rekryterar mestadels likasinnade människor vilket leder till ett bättre anpassat belöningsystem då ett problem med belöningsystem anses vara att olika människor motiveras av olika saker.<sup>114</sup>

### 5.2.1 HERZBERGS TVÅFAKTORSTEORI

---

Alla tre företagen tillämpar en fast lön med tillhörande bonus. Lön och bonus är exempel på hygienfaktorer. Hygienfaktorer har egenskapen att framkalla missnöje hos de anställda. Det har dock inte framkommit i empirin att den fasta lönen bland företagen har lett till missnöje. Företag Z nämner att den fasta lönen i företaget är så hög att de anställda är nöjda med denna. Bytet av belöningsystem i Företag X ledde däremot till missnöje bland medarbetarna eftersom de, vid tillämpandet av det gamla systemet, fick bonus även de gånger de inte uppnådde sina mål.<sup>115</sup>

Tillfredställelse på jobbet uppnås utav motivationsfaktorer, exempelvis i form av erkännande, ansvar och prestationer.<sup>116</sup> Företag Z tror att de anställdas motivation ökar då de från ett tidigt stadium får ta mycket ansvar och arbeta i komplexa projekt. Detta kan förknippas med ovan nämnda motivationsfaktorer. Samtliga företag visar uppskattning mot sina anställda i någon form vilket enligt teorin leder till tillfredställelse på jobbet. Detta kan även kopplas till de två högre behoven i behovshierarkin, uppskattning och självförverkligande.<sup>117</sup> Alla tre företagen uppnår den näst högsta nivån i behovshierarkin, den om uppskattning.

### 5.2.2 MASLOWS BEHOVSTEORI

---

Det första steget i behovshierarkin är det fysiologiska behovet vilket alla företag i studien uppfyller genom att dela ut löner till de anställda. Vidare uppfylls säkerhetsbehovet på en arbetsplats via exempelvis sjuk- och livförsäkringar samt pensioner. Samtliga företag i studien har detta och uppfyller således det andra behovet. Nästa steg i behovshierarkin är det sociala behovet som bottnar i människans behov av att känna sig accepterad, inkluderad samt att ha vänner på arbetsplatsen.<sup>118</sup> Samtliga företag anser att medarbetarna ska trivas och

---

<sup>113</sup> Svensson, A., Wilhelmson, L. (1988)

<sup>114</sup> Maslow, A.H., Stephens, D.C. m.fl. (1998)

<sup>115</sup> Herzberg, F. (1987)

<sup>116</sup> Ibid.

<sup>117</sup> Maslow, A.H., Stephens, D.C. m.fl. (1998)

<sup>118</sup> Ibid.

uppfyller det tredje behovet genom sociala event och aktiviteter. Alla företag anser det betydelsefullt att kollegorna lär känna varandra och trivs tillsammans.

De två högsta behoven i hierarkin är uppskattning samt självförverkligande. Företag kan visa sin uppskattning via utmärkelser, titlar eller tillfällen där medarbetare uppmärksammas för sitt arbete. Detta är någonting som samtliga företag gör. Företag X anordnar konferenser där personer vilka gjort något utöver det vanliga lyfts fram men strävar samtidigt efter att bli ännu bättre på att visa uppskattning till de anställda. Företag Z visar uppskattning i form av att exempelvis skicka en blombukett efter en extraordinär prestation eller visa uppskattning muntligt. Företag Y anser också att det är viktigt att företaget visar uppskattning av medarbetarnas prestationer. Det sista behovet, självförverkligande, är svårt att uppnå då få företag ger möjlighet för den anställda att uppnå sin totala potential.<sup>119</sup> Inget av företagen i studien uppnår detta behov vilket är i enlighet med teorin.

### 5.2.3 AGENTTEORIN

---

Alla företag i studien har belöning utöver den fasta lönen. Enligt agentteorin måste medarbetare erhålla ersättning utöver den fasta lönen för att bli motiverade att arbeta för att öka företagets värde. Vidare menar teorin att principalen har svårighet att veta om en agent har eller inte har agerat i ägarnas intresse. Ett sätt för principalerna att hantera dessa problem är att agenterna får möjligheten att bli delaktiga i företagets ökade förmögenhet.<sup>120</sup> Detta har samtliga företag i studien valt att göra.

Företag X har en utarbetad resultatlön, Företag Y har partnerskap och Företag Z har belöning baserat på företagets lönsamhet. Agentteorin menar att medarbetarna saknar inre motivation och således behöver yttre motivation för att agera i företagets intresse. Vidare anses att yttre belöningar tillämpas och belöningsystem utformas eftersom principalen har ett behov av kontroll.<sup>121</sup> Alla tre företagen har därmed ett kontrollbehov då de använder sig av belöningsystem.

Ytterligare en anledning till att samtliga företag tillämpar belöningsystem är motivationsaspekten, de vill således motivera sina anställda. Detta ger en indikation på att företagen ser sina anställda som agenter. Företag X samt Företag Y använder bonussystemet för att de anställda skall motiveras att debitera sina kunder så många timmar som möjligt och få ett incitament till att arbeta utöver ordinarie arbetstid. Detta leder till nytta såväl för individen som företaget.

Den yttre motivationen gör att en individ utför en viss handling endast för att erhålla ett specifikt utfall. Detta ses i samtliga företag då medarbetarna debiterar sina kunder ett visst antal timmar för att uppnå en viss bonus. Högt uppsatta mål underminerar den inre

---

<sup>119</sup> Maslow, A.H., Stephens, D.C. m.fl. (1998)

<sup>120</sup> Atkinson, A., Kaplan, R. (1998)

<sup>121</sup> Ibid.

motivationen då individens aktiva handlingar påverkas negativt. Arbetet känns inte längre intressant, roligt eller tillfredsställande vilket det i grund och botten skall göra då det är av karaktären inre motivation.<sup>122</sup> Företag Z har upplevt att de anställdas motivation påverkats negativt samt att stress uppstått då målen känns ouppnåeliga.

Forskning visar att yttre belöningar kan underminera den inre motivationen då de tenderar att leda till att individen känner att dennes beteende är kontrollerat.<sup>123</sup> Då målen och de anställdas prestationer följs upp i samtliga företag kan medarbetarna tendera att känna sig kontrollerade.

#### 5.2.4 STEWARDSHIPTEORIN

---

Den svenska ledarstilen stämmer överens med teorin om Stewardship vilken menar att de anställda har en inre motivation till att arbeta i linje med organisationens mål.<sup>124</sup> Detta synsätt delas inte av de medverkande företagen i studien. Alla företagen har, som tidigare nämnts, yttre belöningar men samtidigt finns en tendens av Stewardship inom företagen. Medarbetarna får ta mycket ansvar och arbeta självständigt. De får del av vinstdelning och gruppbaserad belöning samt uppmärksamhet. Denna form av belöningsystem speglar teorin om Stewardship.

Företag Z för en pågående diskussion angående avveckling av sitt belöningsystem. Företaget upplever att belöningsystemet i fråga inte leder till förhöjda prestationer. Detta kan kopplas till teorin om Stewardship då de anställda uppfattas ha en inre motivation. Företag Y däremot fokuserar mest på yttre belöningar, något som agentteorin förespråkar. En avveckling av belöningsystemet hos Företag Y är otänkbar bland annat på grund av att motivationen hos de anställda skulle försämrast. Försämrast motivation ger en indikation på att medarbetarna hos Företag Y saknar inre motivation.

Blandningen av Agentteorin samt Stewardship-teorin i dessa företag stämmer överens med det som idag blir allt vanligare, nämligen att det klassiska belöningsystemet blandas med varianter av svensk ledarstil.<sup>125</sup>

---

<sup>122</sup> Atkinson, A., Kaplan, R. (1998)

<sup>123</sup> Edward L., Richard M. (2000)

<sup>124</sup> Davis, J.H., Donaldson, L & Scoorman, D. (1997)

<sup>125</sup> Ibid.

## 5.3 KRITISKT PERSPEKTIV

---

Det finns kritiker vilka påstår att oavsett vilken form av belöningsystem som tillämpas motiveras inte de anställda och systemet leder inte heller till förbättrad prestation. Alla företag i studien motsätter sig detta påstående. Samtliga företag upplever att belöningsystem bidrar till motivation samt förbättrad prestation.

Ett av de främsta syftena med implementeringen av belöningsystemet i Företag Z var att visa de anställda vilka prestationer som företaget anser vara viktigast. Detta är förenligt med teorin att belöningsystem skall utformas så att inte fel beteenden belönas.<sup>126</sup>

Forskare har kommit fram till att anställda vars lön beror på hur stor deras försäljning är ägnar mindre tid och uppmärksamhet åt att hjälpa nyanställda.<sup>127</sup> Alla företag som deltar i studien tillämpar belöningsystem där bonusen baseras på antal debiterade timmar till kunder, det vill säga på försäljning av företagets tjänster. Företag X samt Företag Z låter de seniora medarbetarna på företaget ha ansvar för de juniora medarbetarna. Belöningsystem kan leda till att denna relation påverkas negativt.

Vidare visar forskningen att det kan skapas en tävlingsituation mellan de anställda samt stress.<sup>128</sup> Detta stämmer väl överens med de negativa aspekter Företag Z upplever med belöningsystemet, exempelvis konkurrens mellan teamen samt prioritering av att uppnå det egna teamets mål. Medarbetarna kan även känna stress över att målen är ouppnåeliga. Företag X däremot har inte upplevt stress bland medarbetarna. Anledningen anses vara att det är en viss sorts människor som arbetar inom branschen och att de klarar av den arbetsmiljö som råder. Ytterligare en aspekt enligt Företag X är att det inte förekommer interna tävlingar.

Samtliga företag i studien tillämpar kortsiktiga incitamentsprogram i form av bonus. Belöning av kortsiktig karaktär kan leda till att de anställda tar beslut som motverkar organisationens långsiktiga mål.<sup>129</sup> De företag som anger att de har uppsatta mål är Företag X och Företag Z. Företag Z har uppnått målen på företagsnivå två av fyra år, ett utfall som företaget uppger är svårt att veta orsakerna till. Huruvida företagen i studien har långsiktiga mål eller ej faller utanför denna studies ramar varför ingen vidare analys sker.

---

<sup>126</sup> Samnani, A-K., Singh, P. (2014)

<sup>127</sup> Ibid.

<sup>128</sup> Kohn, A. (1999)

<sup>129</sup> Ibid.

---

## 6. SLUTSATS

---

*I detta kapitel presenteras den slutsats som studien mynnat ut i. Kapitlet kopplar tillbaka till syftet och avser att besvara studiens frågeställningar. Vidare presenteras en diskussion vilken tar upp anmärkningsvärda delar av studien. Slutligen ges förslag till framtida forskning.*

Frågeställningar:

- ✓ Hur är belöningsystemen utformade på attraktiva arbetsplatser?
- ✓ Vilka likheter och/eller olikheter finns gällande utformandet av belöningsystem mellan företag som anses vara attraktiva?

Då det endast är tre företag som har deltagit i studien kan ingen generalisering göras och det kan diskuteras huruvida utfallet är representativt. Däremot kan en indikation ges gällande hur belöningsystem är utformade på attraktiva arbetsplatser samt om det finns likheter och/eller olikheter mellan företagens belöningsystem.

Ett bra arbetsklimat och arbetsglädje tyder på en attraktiv arbetsplats. Ett väl fungerande belöningsystem kan skapa förutsättningar för ett bra arbetsklimat och arbetsglädje. Då samtliga företag som har deltagit i studien är nominerade på Great Place to Works lista över attraktiva arbetsplatser tyder detta på att en likhet mellan företagen är att de har ett bra arbetsklimat och arbetsglädje. Detta kan i sin tur ge en indikation på att företagen idag har ett väl utformat belöningsystem.

Belöningsystemens utformning på de företag som deltagit i studien har stora likheter. Likheterna är att företagen har belöningsystem av både monetär och icke-monetär karaktär. Att den monetära delen utgörs av kortsiktiga incitamentsprogram i form av bonus och att alla innehar såväl individuella som kollektiva belöningar. När bonus tenderar att utfalla skiljer sig däremot åt mellan företagen. Vidare ser vi skillnader i hur teamen är utformade samt på vilken grund den kollektiva bonusen baseras. Ytterligare en skillnad är att de tre företagen inte har en aktiv uppföljning av sitt belöningsystem.

Utifrån vår studie drar vi slutsatsen att det inte finns någon optimal utformning av belöningsystem på en arbetsplats som anses vara attraktiv. Trots stora likheter har vi funnit skillnader mellan företagens belöningsystem och det finns därmed inget klart samband vad gäller belöningsystemens utformning.

## 6.1 DISKUSSION

---

Studiens arbetsprocess har överlag gått bra. Som tidigare nämnts har det uppstått oförutsedda hinder under arbetets gång, exempelvis i form av dålig respons från kontaktade företag, en inställd intervju samt att två telefonintervjuer fick genomföras istället för besöksintervjuer. Detta kan i viss mån ha påverkat utfallet av intervjuerna. Telefonintervjuer skapar inte samma möjlighet till en god dialog och därmed blir spontana följdfrågor svårare att ställa. Trots detta anser vi att svaren har varit av god kvalitet samtidigt som hänsyn måste tas till att respondenternas svar kan vara subjektiva och vinklade. Vi tror att valet av anonymitet kan vara en bidragande faktor till att respondenterna trots allt varit frispråkiga med hur deras utformning av belöningsystem sett ut på respektive arbetsplats.

Det som har varit mest anmärkningsvärt är det faktum att alla företagen har ändrat utformning på sina tidigare belöningsystem. Balansgången belöning, arbetsinsats, lönsamhet verkar vara svår. Vidare är det intressant att ett av företagen för en aktiv diskussion gällande avveckling av sitt belöningsystem.

Vi tycker även att det är intressant att företagen i studien lyckats med att tillämpa ett belöningsystem som kräver mycket av de anställda samtidigt som de har nöjda medarbetare.

## 6.2 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING

---

Det vore intressant att göra en bredare studie och inkludera fler företag. Då intresset var bristfälligt gällande förfrågan att delta i studien är förslag till framtida forskning att inte begränsa sig geografisk eller till besöksintervjuer. Ett förslag är att ta kontakt med fler företag som är nominerade av Great Place to Work, oavsett geografisk placering. Ett vidare förslag är att kontakta organisationen Great Place to Work med förfrågan om de kan bistå med hjälp att komma i kontakt med företag som mottagit deras nominering. Detta för att organisationens påverkan skulle kunna öka företagens intresse att medverka.

Det skulle även vara intressant att inkludera medarbetarens perspektiv gällande företagets belöningsystem. Ett annat förslag är att följa upp om de företag som deltar i vår studie fortfarande har samma belöningsystem som vid denna uppsats tillkomst eller om det har skett en avveckling alternativt en förändring.

För att bredda studien ännu mer skulle en jämförelse av belöningsystemens utformning kunna göras med andra företag, vilka inte är eller har blivit nominerade av Great Place to Work. Detta för att studera om det finns likheter och/eller skillnader mellan utformningen av belöningsystem hos de företag som är, eller har varit, med på organisationens lista och de som inte är, eller har varit, med.

---

## 7. KÄLLFÖRTECKNING

---

Atkinson, A., Kaplan, R. (1998) *Advanced management accounting*. Upper Saddle River, New Jersey, 3th edition

Ax, C., Johansson, C & Kullvén, H. (2001) *Den nya ekonomistyrningen*. Liber AB, Malmö

Bengtsson, A., Hedberg, J. (2012) *Belöningsystem i media: En kartläggning av dagspressens nyhetsrapporteringar om belöningsystem under åren 2007, 2009 och 2011* från Nilsson, F., Olve, N (red.) (2013) *Controllerhandboken*

Bryman, A. (2012) *Social Research Methods*. Oxford Press, 4th edition

Chen, G., Kanfer, R. (2006) Toward a Systems Theory of Motivated Behavior in Work Teams. *Research in organizational behavior*, Vol.27, pp.223-267

Christian, M., Ellis, A. & Pearsall, M. (2010) Motivating Interdependent Teams: Individual Rewards, Shared Rewards or Something in Between? *Journal of Applied Psychology* Arizona: American Psychological Association, Vol.95, Issue 1, pp.183-191

Cäker, M. (2013) *Belöningsystem som styrmedel* s. 225-248 från Nilsson, F., Olve, N (red.) (2013) *Controllerhandboken*

Davis, J.H., Donaldson, L & Scoorman, D. (1997) Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, Vol.22, pp.20-47

Dzurainin, A.C., Randolph, D & Stuart, N.V. (2013) Doing More With Less: Using Noncash Incentives to Improve Employee Performance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol.24, Issue 5, pp.75-80.

Edward L., Richard M. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, Issue 1, pp.54–67

Eisenhardt, K.M., (1989) Agency theory – an assessment and review, *The academy of management review*, Vol.14, Issue 1, pp.57-74.

Eriksson, P., Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Oxford University Press Inc., New York

Eriksson, L-T., Wiedersheim-Paul, F. (2006) *Att utreda forska och rapportera*, Liber AB, Malmö

Furnham, A. (1999) *The psychology of behavior at work*. Biddles Ltd, England

Great Place to Works hemsida (2014). *2013 Sveriges bästa arbetsplatser* <http://www.greatplacetowork.se/baesta-arbetsplatser/648-2013> (Hämtad maj 8, 2014)

Great Place to Works hemsida (2014). *2014 Sveriges bästa arbetsplatser* <http://www.greatplacetowork.se/baesta-arbetsplatser> (Hämtad maj 8, 2014)

Great Place to Works hemsida (2014). *Vad är ett Great Place to Work?* <http://www.greatplacetowork.se/vart-synsaett/vad-aer-ett-great-place-to-work> (Hämtad april 9, 2014)

Great Place to Works hemsida (2014). *Vår historia* <http://www.greatplacetowork.se/omoss/var-historia> (Hämtad april 9, 2014)

Great Place to Works hemsida (2014). *Vår mission* <http://www.greatplacetowork.se/omoss/var-mission> (Hämtad april 9, 2014)

Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund

Hedegaard Hein, H. (2012) *Motivation: Motivationsteorier och praktisk tillämpning*. Liber AB, Malmö från Nilsson, F., Olve, N (red.) (2013) *Controllerhandboken*

Herzberg, F. (1987) One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review Case Services*, Vol.65, Issue 5, pp.109-120

Herzberg, F., Mausner, B & Snyderman, B.B. (1959) *The motivation to work*. 2 uppl. New York:Wiley från Nilsson, F., Olve, N (red.) (2013) *Controllerhandboken*

Hutson, D. (2000) New incentives are on the rise, *Compensation & Benefits review*, Vol.32, Issue 5, pp.40-46

Kohn, A. (1999) *Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes*. Houghton Mifflin Company, New York

Maslow, A.H., Stephens D.C. m.fl. (1998) *Maslow on management*. New York:Wiley från Nilsson, F., Olve, N (red.) (2013) *Controllerhandboken*

Merchant, K., Van der Stede, W. (2012) *Management Control Systems*. Third Edition. Pearson Education Limited, Edingburgh

Nilsson, F., Olve, N-G (red.) (2013) *Controllerhandboken*. Tionde upplagan. Liber AB, Stockholm



Samnani, A-K., Singh, P. (2014) Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying. *Human Resource Management Review*, Vol.24, Issue 1, pp.5-16.

Smitt, R., Wiberg L. m.fl. (2002) *Belöningsystem – nyckeln till framgång*. Nordstedts Juridik AB, Stockholm

Spitzer, D.R. (1996) Power rewards: Rewards that really motivate. *Management Review*, Vol.85, Issue 5, pp.45

Starrin, B., Svensson, P-G. (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund

Stredwick, J. (2000) Aligning rewards to organisational goals – a multinational's experience, *European Business Review*, Vol.12, Issue 1, pp.9-19

Svensson, A., Wilhelmson, L. (1988) *Belöningsystem*. SIPU Förlag, Stockholm

Tengblad, S. (2003) *Den myndige medarbetaren – strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*. Liber AB, Malmö

---

## 8. APPENDIX

---

### 8.1 INTERVJUFRÅGOR

---

*Intervjumall till de respondenter som har deltagit i studien.*

- ✓ Berätta kort om din position i företaget och hur länge du har arbetat här.
- ✓ Har företaget någon form av belöningsystem? Hur är det utformat?
- ✓ Vilka typer av belöningar är befintliga i företagens belöningsystem?
- ✓ Är de individuella eller gruppbaserade?
- ✓ Varför bestämde ni er för att införa eller ha kvar de aktuella belöningsformerna?
- ✓ Vilket är ert främsta syfte med företagens befintliga belöningsystem?
- ✓ Vem har utarbetat systemet?
- ✓ Hur länge har det belöningsystem som ni använder er av idag använts?
- ✓ Har det funnits tidigare lösningar?
- ✓ Hur långt ner i organisationen tillämpas belöningsystemet?
- ✓ Är belöningarna av olika karaktär och i så fall hur ser belöningarna ut på de olika nivåerna?
- ✓ Vad krävs av de anställda för att få belöning?
- ✓ Hur mäts de prestationer som ligger till grund för belöningsystemet?
- ✓ Har ni stött på eventuella svårigheter med systemet och/eller belöningarna?
- ✓ Har medarbetarna varit delaktiga i utformandet av belöningsystemet?
- ✓ Tar de anställda belöningarna för givet?
- ✓ Vilka egenskaper söker ni hos medarbetare när ni rekryterar?
- ✓ Hur mycket tid ägnas åt att hantera och följa upp belöningsystemet?
- ✓ Är ni nöjda med utformningen av nuvarande system?
- ✓ Vilka är för- respektive nackdelarna med belöningsystemet?
- ✓ Hur skulle en avveckling av belöningsystemet påverka företaget?
- ✓ Vad skulle det innebära och vad skulle det förändra?
- ✓ Jämför ni er med era konkurrenter?
- ✓ Tittar ni på hur deras belöningsystem är utformade?
- ✓ Har det genomförts en utvärdering av belöningsystemet?
- ✓ Behövs belöningsystem?