



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Belöningsystem

En fallstudie om hur monetära belöningsystem och underliggande motivationsfaktorer påverkar en anställd

Företagsekonomiska Institutionen

Management & Organisation

HT18 Kandidatuppsats

Edward Kullberg 950512

Theodor Langhard 941215

Handledare: Richard Nakamura

Sammanfattning

Låg motivation bidrar till höga kostnader hos företag vilket medför ineffektivitet och lägre produktivitet. I Sverige är personalkostnaderna bland de högsta i världen vilket bidrar till att motivation genom produktivitet blir en viktig variabel för företag. Forskningen visar att monetära belöningar är ineffektiva medel för motivation på lång sikt, trots detta arbetar företag till stor del med denna typ av belöningsystem. Diskrepansen mellan den praktiska arbetsmetodiken och det teoretiska resonemanget har lett oss till vår forskningsfråga.

Är monetära belöningar den viktigaste drivkraften för att motivera anställda?

För att besvara forskningsfrågan fokuserar den teoretiska referensramen på flera inriktningar inom motivationsforskning och ligger till grund för vår teorimodell. Modellen utgörs av fem inriktningar; monetära belöningar, uppskattning, utveckling och karriär, helhetsmotivation samt individ & situation.

Fallstudiens syfte var att skapa förståelse för hur medarbetare på Bank Kundtjänst AB upplever olika typer av motivationsmetoder och använda resultatet för chefer skall kunna fokusera på rätt modulationsmetoder. För att uppnå syftet genomfördes kvalitativa intervjuer med chefer och kvantitativa enkätundersökningar med anställda.

Empiriinsamlingens resultat visade att chefernas använder sig av olika metoder för att motivera de anställda. Ur den kvantitativa datainsamlingen framgick det även att medarbetarna hade motiverats av flertalet faktorer där monetära belöningar var i fokus.

De slutsatser som kan dras utifrån den teoretiska och empiriska datainsamlingen är att medarbetare motiveras av olika faktorer. Detta innebär att undersökningar på arbetsplatser behövs för att skapa underlag för motivationsarbetet. På Bank Kundtjänst AB är arbetet beskrivet som varken avancerat eller banbrytande vilket enligt teorin leder till att medarbetare drivs av monetära belöningar. Detta verifieras av enkätundersökningen som visar att ickemonetära belöningar har en stark påverkan men monetära belöningar driver motivationen hos de anställda på Bank Kundtjänst AB.

Nyckelord: Motivation, monetära belöningar, belöningsystem, motivationsfaktorer

Innehållsförteckning

Inledning	1
Bakgrund	1
Problemdiskussion	2
Forskningsfråga	4
Syfte	4
Teori	5
Belöningsystem	5
Framgångsrika belöningsystem	6
Motivationsfaktorer på arbetsplatsen	7
Teorimodell	9
Metod	11
Studiedesign	11
Mixed methods.....	11
Kvalitativ datainsamling	12
Utformning intervju.....	12
Kvantitativ datainsamling.....	12
Utformning enkät.....	13
Val av studieobjekt och respondenter	13
Etiska problem	14
Empiri	15
Arbetsuppgifter på kundtjänst.....	15
Chefernas arbetsuppgifter på kundtjänst	15
Beskrivning av Chefer	16
Empiri kvalitativ datainsamling	17
Empiri kvantitativ data	21
Analys	25
Monetära belöningar.....	25
Uppskattning	25
Utveckling & Karriär.....	26
Helhetsmotivation.....	26
Individ & situation.....	27
Analysresultat	28
Monetära belöningar.....	28
Uppskattning	28
Utveckling & Karriär.....	28
Helhetsmotivation & Individ och situation	29
Slutsats	30
Implications for practice	31
Källor	32
Bilagor	34
Intervjuguide	37

Inledning

Bakgrund

Grundläggande för majoriteten av företag är att vara lönsamma: i annat fall går företaget i konkurs. Det finns företag som väljer andra inriktningar, exempelvis att fokusera på skapande av kundvärde. I slutändan är det dock lönsamheten även dessa bolag eftersöker.

År 2016 utgjorde personalkostnader 21,7% av svenska företags totala kostnader (SCB, 2012). Ett företag kan spara betydande summor på rekrytering, utbildning och eventuella avgångsvederlag genom att identifiera anledningen till varför den anställda väljer att säga upp sig. Däremot är en för låg personalomsättning inte heller optimalt eftersom det kan förhindra att nytänkande, kreativa och drivna individer ansluter sig till organisationen (Johanson & Johrén, 2011).

Personalkostnader utgör i majoriteten av bolag den största utgiften. I Sverige är detta tydligare än i andra delar av världen eftersom kostnaden för personal är bland de högsta i världen. Skyddsnäten i Sverige är betydligt starkare och svenska anställda är skyddade av diverse kollektivavtal, vilket innebär att företagen har svårt att avskeda fast anställd personal. Låg motivation bidrar till höga kostnader hos företagen då låg motivation ofta för med sig ineffektivitet, lägre produktivitet, minskar önskan till kreativitet etc. Därmed är det viktigt att anställda presterar eftersom detta kompenserar för lön, arbetsgivaravgifter, semesterersättning med mera som arbetsgivaren betalar (Författarbloggen, PWC. 2016).

Personalens prestation påverkar lönsamheten i många företag. Detta faktum skapar ett incitament till att analysera huruvida personalen motiveras till förbättrade prestationer och maximerande av potential. Hur ska man som företag lyckas välja rätt motivationsmodell när det finns flera hundra olika? Att välja en modell och följa den strikt är inte det mest optimala. Majoriteten av företagen är komplexa och individernas mål skiljer sig till mångt och mycket åt. Det man däremot kan konstatera är att de anställdas prestation i hög grad korrelerar med deras motivation för arbetet vilket bidrar till en högre grad av produktivitet, effektivitet och prestationsförmåga (Ganta, 2014).

Problemdiskussion

Begreppet motivation har studerats av många forskare under de senaste 50 åren. I studierna finner vi de mest klassiska motivationsteorierna såsom Maslows behovstrappa och McClellands prestationsbehovsteori (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006).

Abrahams Maslows behovstrappa är en välkänd motivationsteori inom psykologin och beskriver hur människor prioriterar våra behov och vad som motiverar oss. Maslow delade in människans behov i 5 hierarkiska steg. Fysiologi och trygghetsbehovet utgör grunden för motivation enligt Maslows behovstrappa (Bakka et al).

I mitten av trappan kan vi lokalisera de sociala behoven. De innebär att vi vill känna en viss samhörighet, gemenskap, vänskap och kärlek. För att människan ska nå dess fulla potential måste vi även uppnå de översta två stegen vilket är utvecklingsbehovet som egentligen handlar om att uppnå personlig utveckling vilket leder till självförverkligande och tillfredsställelse (Bakka et al, 2006).

En annan teori som är nästan lika omtalad som Maslows behovstrappa är McClellands prestationsbehovsteori. Han menar att det finns egentligen finns 2 olika grupper av individer. Den ena gruppen som består av en minoritet är den gruppen som är mest driven och vill uppnå utsatta mål. Den andra gruppen som utgör majoritet av individerna är den gruppen som saknar ambitioner och driv. McClellands menar att det finns tre behov som driver en individ vilket har en påverkan på situation och sammanhang. De tre behoven är makt, samhörighet och prestation. Det är inte alltid chefer eller ledare fattar rationella beslut för att uppnå företagets långsiktiga mål utan ibland fattar de beslut för att uppnå egen tillfredsställelse och för att erhålla social status bland sina medarbetare (McClelland, Atkinson, Clark, & Lowell, 1953).

Det vi kan konstatera som motivationsteorier inom organisationer har gemensamt är att en högre grad av motivation skapar mening och kan bidra till bättre prestationer vilket i högsta grad intresserar organisationer och företag. Dock finns det en avsaknad från ett allmängiltigt svar och ett konsensus där forskare enas om vad som faktiskt motiverar individer.

Nationalencyklopedins definition av begreppet motivation lyder "*Motivation är en psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål*" (Nationalencyklopedin, 2018). Detta innebär att varje individ har egna faktorer som motiverar just dem och det skiljer sig vad som faktiskt motiverar anställda.

Ellemers, De Gilder & Haslam (2004) fastställer att arbetsmarknaden har förändrats under de senaste 50 åren. Det har det skett en förändring där vi gått från produktion till tjänstesamhälle. Författarna beskriver att i ett tjänstesamhälle är det mer komplicerat att utvärdera huruvida individen presterar. Forskare ser annorlunda på vad som motiverar den nya generationens arbetstagare. Ng, Schweitzer, Lyons (2010) beskriver millenniegenerationen som har andra

behov på arbetsmarknaden än exempelvis 60- och 70-talister. Millenniegenerationen värdesätter de individuella aspekterna för arbetet, de har höga förväntningar för deras första jobb vad gäller lön, hierarkiska framsteg och kunskapsutveckling. Arbetet skall även upplevas meningsfullt och skapa ett tillfredsställande liv utanför arbetsplatsen. Forskarna belyser även att förväntningarna varierar mellan kön, minoritetsstatus och utbildningsnivå.

Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell, Sjöstrand (2002) beskriver att belöningssystem i många företag utgör en stor del av motivationsarbetet. Det framgår även av Smitt et al (2002) att individer motiveras av olika faktorer, där vissa drivs mer av monetära belöningar och andra av icke-monetära.

Detta gör att man ställer sig frågan varför många företag enbart använder sig av belöningssystem som motivation eftersom det skapar en icke motiverande miljö för de individer som drivs av mjuka värden. Som beskrivet i bakgrunden bidrar låg motivation till högre kostnader. Det bör därmed ligga i företagets ekonomiska intresse att åtminstone undersöka och vid eventuella brister utveckla sina motivationsmetoder för att nå ut till alla anställda.

Arbetsformer och arbetsförhållanden är i ständig förändring. Företag behöver anpassa och uppdatera sig för att skapa en motiverande arbetsmiljö. Denna miljö kan bidra till att anställda presterar bättre och arbetar efter uppställda mål samt att man attraherar potentiella arbetstagare (Björklund, 2001).

Björklund (2001) styrker det faktum att företag till stor del använder sig av motivation där monetära belöningar ligger till grund för arbetet. Kohn (1993) som analyserat data insamlat från över 300 amerikanska storföretag, beskriver att det i själva verket inte är den monetära belöningen som främst motiverar de anställda. Anställda har i undersökningar värderat monetära belöningar lägre än andra typer av belöningar. Detta skapar en viss diskrepans i vad företag faktiskt gör och vad forskningen tyder på att företag bör göra.

För att skapa en motiverande arbetsmiljö beskriver Alvesson & Svenningsson (2010) att ledare måste ta hänsyn till efterföljarna eftersom ledarskap inte utförs i autonomi. De anställdas roll inom motivation blir därmed en stor del eftersom det är dem som skall motiveras. Fokus bör därför delvis flyttas från ledaren och hur denne motiverar till vad som i själva verket motiverar efterföljarna (Svenningsson & Alvesson 2010).

Det skapar svårigheter för ledare att veta på vilket sätt och med vilka metoder anställda bör motiveras. Motivationssystemet måste anpassas och skräddarsys till enskilda situationer och individer i organisationen, vilket är tidskrävande och komplicerat (Ganta, 2014).

Vad Ganta (2014) beskriver är värt att reflektera över trots att många chefer inte gör det. Kohn (1993) och Björklund (2001) beskriver att chefer använder sig av generella metoder som flertalet kan relatera till, såsom monetära belöningssystem istället för att individ- och situationsanpassa ledarskapet.

Vi upplever att det finns en tvetydighet i forskningens resonemang kring vad det är som faktiskt motiverar anställda. Är det de monetära belöningsystemen som företag i högst utsträckning använder sig av eller finns det andra underliggande motivationsfaktorer hos de anställda? För att klargöra och skapa underlag till hur företag bör arbeta med motivation krävs det därför att vidare forskning genomförs inom området. Genom att bedriva vidare forskning kommer underliggande motivationsfaktorer hos de anställda bli identifierbara. Möjligheten finns även att forskningen bekräftar legitimiteten hos de generella monetära metoderna majoriteten av företag använder idag.

Detta leder oss till vår forskningsfråga:

Forskningsfråga

“Är monetära belöningar den viktigaste drivkraften för att motivera anställda?”

Syfte

Att skapa förståelse för hur medarbetare på Bank Kundtjänst AB upplever olika typer av motivationsmetoder och använda resultatet för att chefer skall kunna fokusera på rätt motivationsmetoder.

Bank Kundtjänst AB

Bank Kundtjänst AB är ett fiktivt namn för studieobjektet. Företaget i fråga önskade att förbli anonyma i fallstudien.

Teori

Inledningsvis presenterar vi utvalda teorier kring belöningsystem, vad som framgår vara framgångsrika belöningsystem och vad som motiverar på arbetsplatsen. Vi kommer att redogöra för effekter av olika belöningsystem och avsluta med våra egna hypoteser och synpunkter. Följande kapitel har utgjort stommen för våra enkätundersökningar och våra intervjuer.

Belöningsystem

Det finns inga anledningar för medarbetaren att initialt uppbjuda all kraft för att bidra till att nå organisatoriska mål. Därmed behövs belöningar för att motivera medarbetaren att utföra arbetsuppgiften bättre (Nilsson & Olve, 2013).

Belöningsystem kan delas in i monetära och icke-monetära belöningar. Belöningen blir en konkret och tydlig symbol som används av organisationer och företag för att visa uppskattning till dess anställda. Belöningar bidrar i viss grad till att öka effektivitet och styr personal till att genomföra handlingar som är i linje med det som belöningarna är kopplade till. Om belöningarna däremot inte är i linje med individens mål tvingas man att göra något man kanske inte vill göra och därmed blir slutresultatet inte lika bra. (Smitt et al, 2002)

Vanliga monetära belöningar i organisationer är till exempel skillnad mellan rörlig och fast lön och kan påverkas av provision eller bonus. Icke-monetära belöningar kan vara mer abstrakta som exempelvis att bli befördrad, att få mer ansvar på kontoret eller att ges mer självständighet. De kan även vara syftade till att tillfredsställa inre behov, exempelvis att man blir tilldelade arbetsuppgifter som främjar inre motivation där individen når någon typ av självförverkligande (Bartol och Srivastava 2002). Chiang och Birtch (2007) vidareutvecklar skillnaderna och kategoriserar de icke-monetära belöningarna som organisatoriska, sociala och interna. Organisatoriska belöningar liknar det Bartol & Srivastava beskriver som abstrakta belöningar och innebär befordran eller bättre arbetsförhållanden. Chiang och Birtch (2007) beskriver sociala belöningar som innebär att medarbetaren erhåller erkännande i form av uppskattning och beröm från inflytelserika personer inom företaget. Interna belöningar är känslan av att ha åstadkommit någonting betydelsefullt vilket författarna menar bidrar till inre motivation (Chiang & Birch, 2007).

Beskrivet i problemdiskussionen använder sig företag i stor utsträckning av monetära belöningsystem. Anledningen till detta kan vara det som beskrivs av Hong, Yang, Wang, Chiou, Su och Huang (1995) att monetära belöningsystem är en enklare och mindre tidskrävande lösning. Författarna framhäver att resultaten från studien visar att monetära belöningsprogram erhöll störst tonvikt och stöd, där en av de fyra viktigaste delarna i programmet var bonusar (Hong et al, 1995).

Kohn (1993) förklarar på andra sidan att monetära belöningar kan vara en lösning för att förbättra och utveckla produktiviteten inom organisationen på kort sikt. Men en djupare analys tyder på en dysfunktionell organisation där de underliggande problemen är mer än endast brist på motivation, och då hävdar författaren att den monetära belöningen inte är en

långsiktig bra lösning. Han beskriver i sin artikel att ett flertal andra undersökningar har genomförts där man tillfrågat personal och anställda om huruvida de prioriterar pengar. I genomsnitt prioriterar de anställda pengar på en 5:e eller 6:e plats. Kohn (1993) förklarar inte hur den monetära aspekten i själva verket påverkar motivationen hos de anställda. Däremot skriver författaren att små kortsiktiga belöningarna har en tendens normaliseras för den anställde som långsiktigt tar den för givet. Han menar att det i sin tur leder till att incitamentet och därmed motivationen för att uppnå belöningen försvinner (Kohn, 1993).

Presslee, Vance och Webb (2013) beskriver den enkla vägen genom att förklara att anställda i större utsträckning kan relatera till monetära belöningar och det blir en motivationsstrategi som når ut till den stora massan.

Framgångsrika belöningsystem

För att monetära och icke-monetära belöningsystem skall vara framgångsrika belyser Rynes och Gerhart (2000) flera aspekter som kan vara användbara för att genom belöningsystem motivera medarbetare och få dem att utföra specifika aktiviteter. Den första faktorn som inkluderas av författarna är hur skäligen belöningen är i relation till arbetsinsatsen. Den andra faktorn beskriver individens tilltro till att klara av att utföra uppgiften och den tredje faktorn omfattar individens egna uppsatta mål som driver denne till att utföra uppgiften. I de fall belöningsystemen möter dessa kriterier och är effektiva bör det även vara möjliga att observera och samla in data för att utvärdera värdeskapandet av belöningen (Rynes & Gerhart, 2000).

Vikten av huruvida belöningsystemen möter kriterierna beskrivna av Rynes och Gerhart (2000) styrks även av Kohn (1993) som menar att problemen egentligen inte behöver vara just brist på motivation hos de anställda utan de kan egentligen vara dåligt fungerande belöningsystem eller omotiverande ledarskap (Kohn, 1993). Whiteley (2002) beskriver att motivation påverkas av ledarskap och kommunikation, vilket går att knyta till Rynes och Gerhart (2000) tredje faktor som omfattar individens egna uppsatta mål. Whiteley (2002) beskriver att ledare behöver ta hänsyn till och lyssna på hur medarbetarna uppfattar deras arbetssituation.

Trots att organisationens syfte är att visa uppskattning och öka effektiviteten hos de anställda som Smitt et al (2002) skriver, menar Kohn (1993) att det kan ge en motsatt effekt. Det han syftar på är att eftersom man belönas individuellt för sin egna prestation uppstår det en tävling mellan medarbetarna där man endast fokuserar till den individuella prestationen och inte till gruppens prestation. Detta skapar en vilja att själv framstå som den mest produktiva och framgångsrika inom gruppen och eftersom andras framgång kan stå i vägen för sin egna så försämras kommunikation och transparens mellan medarbetarna och därmed även inom hela organisationen (Kohn, 1993).

Gilbreath och Harris (2002) påpekar också att prestationsbaserade belöningsystem försämrar gruppens resultat då den enstaka individen vill framstå som den mest framgångsrika. Detta sker eftersom individen endast ser till den ekonomiska belöningen. Prestationsbaserade belöningsystem resulterar i att medarbetare genomför arbetsuppgifter i högsta möjliga takt

för att erhålla belöningar. Gilbreath och Harris (2002) menar att individen prioriterar endast projekt och arbetsuppgifter som är belöningsrelaterade men inte alltid viktigast för organisationen. Den här typen av prestationsbaserade belöningsystemen har även en ansats till att få medarbetaren att i många fall agera oetisk endast för att bli belönad. Det blir därmed kontraproduktivt för företaget och kan drabba både lönsamhet och legitimitet på sikt. Forskarna menar också att prestationsbaserade belöningsystem kan försvåra samarbetet på en arbetsplats genom att individuellt baserade incitamentsystem tenderar till att anställda fokuserar så mycket på deras egen prestation och lön att de blir mindre benägna att samarbeta med sina kollegor. En prestationsbaserad löneplan kan också leda till minskad motivation till att utföra andra önskvärda, men inte ekonomiskt belönande arbetsuppgifter. Detta kan ha negativa effekter för en organisation (Gilbreath & Harris, 2002).

Motivationsfaktorer på arbetsplatsen

Ellemers, De Gilder och Haslams (2004) beskriver att olika personer påverkas av i huvudsak två drivkrafter. Det kan dels vara att man motiveras av individuella framgångar där fokus ligger på individuell utveckling och belöningar för individen. Men medarbetare kan även motiveras av att uttrycka sin sociala identitet i en grupp, det skapar tillhörighet och delas med andra gruppmedlemmar. Det är viktigt att notera att det ena nödvändigtvis inte utesluter det andra.

Det finns fler faktorer som påverkar en medarbetares motivation än just de monetära och icke monetära belöningarna. Vroom (1995) har studerat ämnet och kommit fram till att det finns ytterligare 5 faktorer förutom lönen som påverkar motivationen.

1. Ledarskapet
2. Arbetsgruppen
3. Arbetskontenta
4. Karriärmöjligheter inom företaget
5. Arbetstiden

För att känna sig till lags på sin arbetsplats anser Vroom (1995) att ledarskapet och chefens agerande mot dig som individ och grupp spelar en stor roll.

Även relationen till dina kollegor och hur väl du är integrerad med din arbetsgrupp är betydelsefullt för huruvida man trivs på sin arbetsplats. Optimalt är det om man som individ har mål, tankar och idéer som stämmer överens med den övriga gruppen. Alla individer är olika, men för att lyckas och uppnå bäst resultat är det viktigt att man som grupp inkluderar varje medarbetare och accepterar varandras olikheter (Vroom, 1995).

Vroom (1995) beskriver att medarbetarens arbetsuppgifter i sig är viktiga för att man skall känna en viss meningsfullhet. För att man skall motiveras genom sina arbetsuppgifter menar han att arbetsinnehållet måste ligga i linje med individens kunskapsnivå. Att man som medarbetare kan se att man bidrar med något betydelsefullt för organisationen, att ens tankar, idéer och handlingar påverkar företaget på ett positivt sätt, att man blir sedd och har möjlighet till att förverkligas har stor betydelse.

Vroom (1995) menar också att bra prestation skall belönas och uppmärksammas från högre instanser. Forskaren menar att om man utför ett bra jobb är det viktigt att man ges mer ansvar och blir tilldelad nya projekt för att känna sig uppskattad och värdefull. En karriärstege och en tydlig möjlighet till att avancera inom företaget är exempelvis ett tillvägagångssätt som han menar är effektivt.

Avslutningsvis beskriver Vroom att motivationen även förstärks om man kan vara med och planera sitt arbetsschema för att kunna anpassa arbetstiderna till ens sociala aktiviteter och liv (Vroom, 1995).

Whiteley (2002) framhåller att för att motivera medarbetare är det viktigt att företaget förmedlar vart man är på väg och vad man vill uppnå. Han menar att företagets mål och ambitioner skall genomsyra hela företagskulturen och nå ut till alla medarbetare. För att uppnå bästa möjliga resultat och få mest motiverade individer måste man ta vara på varje anställd och se till att rätt kompetens befinner sig på rätt arbetsplats. För att skapa motivation menar Whiteley (2002) att företaget i sina belöningar är rättvis och behandlar alla anställda lika. Att särbehandla och vara orättvis leder enkelt till försämrad motivation, avundsjuka och interna dispyter kollegor emellan. Precis som Vroom (1995) hävdar även Whiteley (2002) att det är viktigt att lyssna på och ta hänsyn till de anställdas synpunkter och åsikter. Bortser man ifrån detta kommer deras motivation att försvinna, de kommer utföra ett sämre jobb och resultatet för organisationen som helhet kommer att påverkas negativt. Whiteley (2002) belyser att det är viktigt att ta vara på sin personal och satsa på de individer som visar sig vilja utvecklas, förändra och klättra inom organisationen. Forskaren menar att det är viktigt att medarbetaren ges feedback, både positiv och negativ om så är fallet. Det är för att man som medarbetare skall veta var man befinner sig i dagsläget och vad man ska göra och tänka på för att utvecklas (Whiteley, 2002).

I diskussionen kring vad som motiverar personal tar Whiteley (2002) i tidigare stycke upp något intressant gällande att se personalen, att behandla lika, personlig utveckling och ge feedback. Detta är ett annat spår som andra forskare har tagit sig an. Det är viktigt att förstå sig på både de monetära och icke-monetära belöningarna och att skapa sig en förståelse och kännedom om vad det innebär och när de bör implementeras. Scheuer (2000) hävdar att två delar inom motivationen påverkar oss; dels det ekonomiska men även det sociala. Scheuers (2000) teorier skiljer sig från föregående författare eftersom han menar att den ekonomiska och sociala biten lever i en symbios. De forskare som vi redogjort för tidigare i teorikapitlet har haft en tydligare agenda och förespråkat ena sidan av myntet. Scheuer (2000) menar dock att balansen mellan de sociala och ekonomiska förhållandena är mycket instabila och att de är under kontinuerlig förändring. I Scheuers (2000) mening är den ekonomiska delen individens eget ekonomiska intresse och den sociala delen normerna på arbetsplatsen. Detta är en annan infallsvinkel men med samma inslag som de tidigare forskare vi redogjort för.

Chiang och Birtch (2007) är två andra forskare som bygger vidare på Whiteleys spår gällande motivationsskapande hos de anställda. Författarna resonerar kring hur man kommunicerar

med anställda för att kunna matcha rätt belöning med rätt individ. Chiang och Birtch (2007) resonemang skiljer sig dock ifrån Whiteleys tankar gällande att behandla lika. Genom att individanpassa belöningar skapar det olika utfall utifrån olika förutsättningar. Det innebär att man inte kommer behandla alla lika, vilket kan leda till avundsjuka (Chiang & Birtch, 2007). Det som styrker Chiang och Birtch är vad Deci och Ryan (2008) beskriver som inre och yttre motivation. Inre motivation stärks av att den anställda själv uppfattar sina arbetsuppgifter som intresseväckande och yttre motivation stärks av monetär belöning. Anthony, Govindarajan, Hartmann, Kraus och Nilsson (2014) styrker det Scheuer (2000) förklarar gällande den ekonomiska och sociala motivationen på arbetsplatsen. Anthony et al. (2014) menar också att inre och yttre motivationen lever i samverkan och bidrar till den totala motivationen och att det skiljer sig vilken arbetsuppgift man har. För arbetsuppgifter där hög kvalitet eftersträvas är den inre motivationen viktigare och när arbetsuppgifterna är kvantitativa är yttre motivation av större betydelse. Detta påstående styrker Chiangs och Birtchs (2007) resonemang kring att man behöver anpassa belöningar efter situation och individ.

Teorimodell

Inom motivationsteorier finns det flertalet olika inriktningar. Vi skapat en teorimodell utifrån vår insamlade teori som vi avser att nyttja för att kategorisera empirin och strukturera analysen.

Individ och situation

Enligt Chiang och Birtch (2007) är det effektivt att individanpassa belöningar till varje enskild individ eftersom medarbetare motiveras av olika faktorer. Whiteley (2002) belyser vikten av att förstå sig på när monetära respektive icke-monetära belöningar bör implementeras. Konsekvensen av ett individanpassat belöningsystem är enligt Chiang och Birtch (2007) att det ger upphov till avundsjuka mellan medarbetarna.

Monetära belöningar

I teorin beskriver Hong et al (1995) att företag väljer att använda monetära belöningar då det är relaterbart för många anställda och är därmed en bekväm och simpel lösning för att skapa motivation. Kohn (1993) förklarar å andra sidan att monetära belöningar kortsiktigt kan vara en lösning för att förbättra och utveckla produktiviteten inom organisationen.

Uppskattning

Ellemers et al (2004) beskriver att medarbetare kan motiveras av att uttrycka sin sociala identitet i grupp. Uppskattning och beröm från högre hierarkiska nivåer bidrar till ökad motivation. I diskussionen kring vad som motiverar personal tar Whiteley (2002) i tidigare stycke upp något intressant gällande att se personalen, att behandla lika, personlig utveckling och ge feedback. Detta är ett annat spår som andra forskare har tagit sig an.

Utveckling och karriär

Whiteley (2002) belyser att chefer bör ta vara på sin personal och stötta individer som visar sig vilja utvecklas, förändra och avancera inom organisationen. Vidare förklarar Bartol och

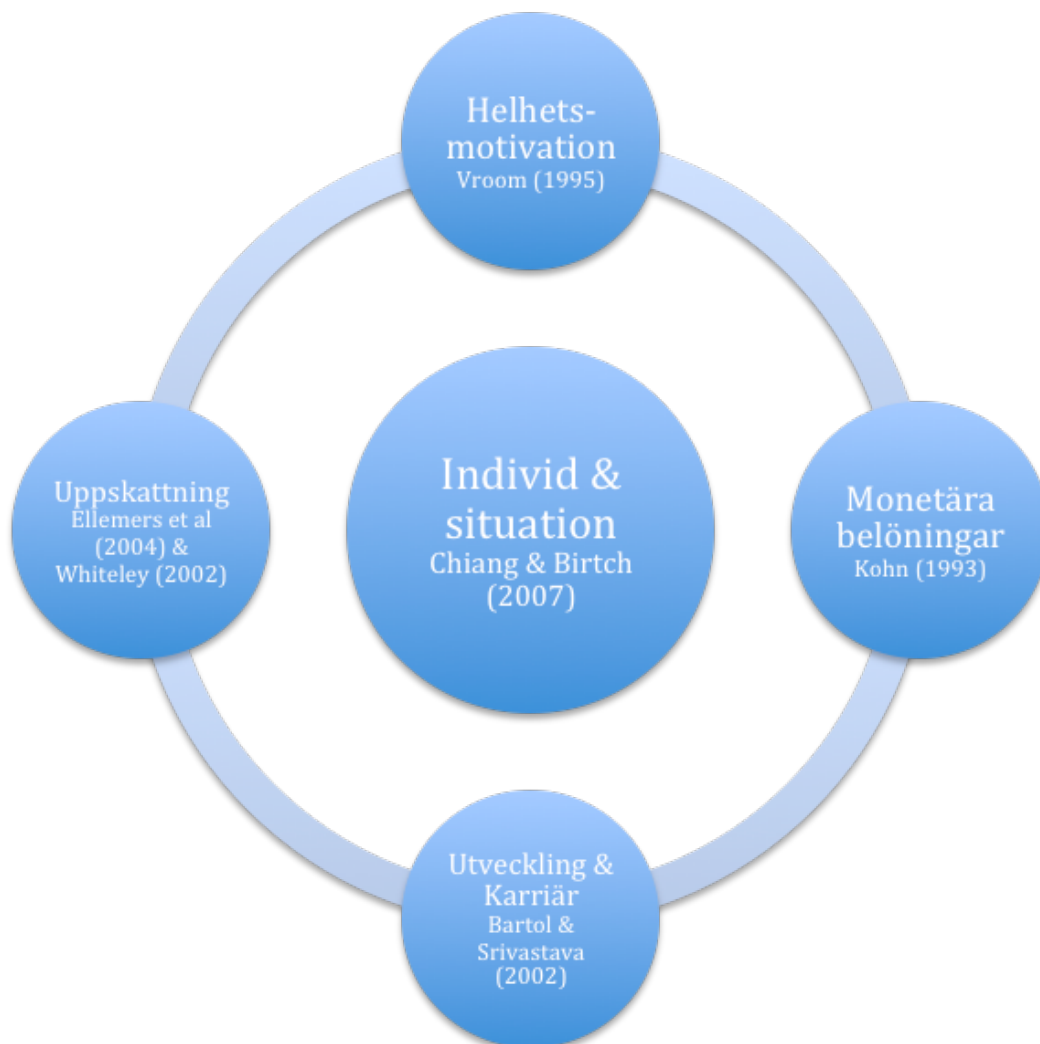
Srivastava (2002) att mer avancerade och meningsfulla arbetsuppgifter bidra till att det skapas inre motivation och självförverkligande hos individen. Karriärmöjligheter inom företaget är en konkret motivationsfaktor. Ellemers et al (2004) vidareutvecklar att medarbetare motiveras av individuella framgångar där personlig utveckling och belöningar ligger i fokus för individen.

Helhetsmotivation

Vroom (1995) beskriver i teorin flertalet faktorer som alla bidrar till motivation. Fokus ligger på att tillfredsställa så många faktorer som möjligt. De fem punkter som nämns är ledarskapet, arbetsgruppen, arbetskontenta, karriärmöjligheter inom företaget och arbetstiden.

Beskrivning av teorimodell

De fyra övriga motivationsinriktningarna, uppskattning, helhetsmotivation, monetära belöningar samt utveckling & karriär, är de grundpelarna vi identifierat i forskningen som beskriver hur företag arbetar med belöningar. Individ och situation är lokaliserad i mitten av modellen eftersom chefen behöver applicera en eller flera av de fyra övriga metoderna för att skapa motivation.



Metod

Metodkapitlet kommer vägleda och beskriva för läsaren hur vi gått tillväga för att genomföra vår studie. Syftet är att läsaren själv skall kunna skapa sig en egen uppfattning och själv kunna granska och tolka datainsamlingen. Vi kommer även att beskriva och motivera tillvägagångssätten vi valt för vår undersökning.

Studiedesign

För att besvara vår forskningsfråga "Är monetära belöningar den viktigaste drivkraften för att motivera anställda?" valde vi att genomföra en fallstudie på ett företag inom bankväsendet. Datainsamlingen skedde i form av kvalitativ data från chefer och kvantitativ data från anställda på Bank Kundtjänst AB.

Att vi enbart studerat ett företag har bidragit till att vi kunnat erhålla en hög svarsfrekvens i vår enkätundersökning. Vi haft möjlighet att besöka bolaget frekvent och fått respondenterna att genomföra enkäten. Det har även bidragit till ett ökat stöd från vårt Bank Kundtjänst AB eftersom vi prioriterat dem till fullo i vår fallstudie.

Nackdelarna med att enbart studera ett företag är att resultatet inte blir generaliserbart. Det går emellertid att använda vår metod för att undersöka motivationsfaktorer hos flera företag. En svaghet blir också att resultatet enbart speglar motivation inom Bank Kundtjänst ABs bransch.

Som tidigare nämnt är Bank Kundtjänst AB ett fiktivt namn för studieobjektet. Företaget i fråga föredrog att vara anonymiserade genom hela fallstudien, och det påverkade inte heller undersökningens slutresultat. I studien framgår viss information om bolaget som exempelvis geografiskt läge samt företagets värdeord vilken möjliggör viss exponering. Företaget informerades om detta i förväg och godkände det.

Mixed methods

Bryman och Bell (2015) beskriver att en användning av kvantitativ och kvalitativ datainsamling lämpar sig väl då forskare vill skapa sig en uppfattning om flera olika typer av deltagare. I en studie som gjordes med tre grupper av anställda valdes seniora chefer ut för semi-strukturerade intervjuer. Till de anställda skickade forskarna ut enkätundersökningar per post (Bryman och Bell, 2015).

Vår fallstudie syftade till att skapa ett perspektiv från både chefer och medarbetare. Detta innebar att vi behövde samla in data från två grupper. Chefsgruppen är betydligt mindre och då vi ville ha mer deskriptiva svar från dem. Därför föll det sig naturligt att genomföra semistrukturerade intervjuer eftersom vi var ovetande om vilken typ av svar cheferna kunde tänkas ge. Bryman och Bell (2015) beskriver att semistrukturerade intervjuer lämpar sig väl eftersom vi enligt denna metod har möjlighet att ställa följdfrågor eller be intervjupersonen utveckla sitt svar. Nackdelen med denna typ av intervju är att alla intervjupersoner inte får exakt samma frågor.

Respondentgruppen bestående av medarbetarna var betydligt större. För att besvara vår forskningsfråga gällande belöningsystemets påverkan, utformade vi enkätfrågor som lämpade sig väl för att besvara dels de monetära belöningsystemen men även underliggande motivationsfaktorer hos de anställda.

Kvalitativ datainsamling

Vid kvalitativ datainsamling beskriver Lind (2014) att det är viktigt att identifiera individer vars underlag kan ge relevant och nyanserat empiriskt material till undersökningen för att besvara dess forskningsfrågor. Identifieringen har stor betydelse eftersom antalet Undersökningenheter är förhållandevis få i relation till en kvantitativ studie. Vid en Kvalitativ studie är det viktigt att säkerställa underlagets representativitet. Genomförs detta väl så blir generaliseringar gjorda utifrån det insamlade materialet mer trovärdigt (Lind, 2014).

För att få en djup inblick i hur chefer på Bank Kundtjänst AB arbetar med motivation valde vi att göra kvalitativa intervjuer. Bank Kundtjänst AB har i dagsläget fyra stycken avdelningschefer på kundtjänstavdelningen och vi har intervjuat respektive chef. Vi undersökte ifall deras arbetsmetodik varierade sinsemellan samt om de tolkat direktiv gällande motivationsarbete från ledningen på olika sätt. Anledningen till att vi valde dessa chefer är att det är dessa som till störst del har en daglig kommunikation med de anställda på kundtjänsten. De har även kontakt med högre instanser som sätter upp ramar för hur de bör arbeta för att personalen skall trivas.

Utformning intervju

Holme och Solvang (1997) beskriver att man i intervjun kan använda sig av "tratt-tekniken" som innebär att forskarna ställer öppna frågor till en början och smalnar av till mer specifika frågor mot slutet. För att undersöka hur man arbetar med motivation på Bank Kundtjänst AB, började vi med att göra en pilotintervju för att skapa oss en uppfattning om hur man i grova drag arbetar med motivation på företaget. Pilotintervjun bidrog till att vi kunde ställa mer relevanta frågor i de övriga fyra intervjuerna. Anledningen till att vi valde semistrukturerade intervjuer var att vi ville ge intervjupersonerna möjlighet att själva återge hur de arbetar med motivation och få en djupare inblick i hur det dagliga arbetet fortskrider. För att skapa struktur i intervjun valde vi att ställa breda öppna frågor som vi lät den intervjuade besvara och tala öppet kring. Sedan avslutade vi med mer specifika frågor gällande vår frågeställning om monetära belöningsystem. Intervjun spelades in med våra mobiltelefoner för att säkerställa att information ej går förlorad.

Kvantitativ datainsamling

Vi genomförde som beskrivet tidigare en kvantitativ enkätundersökning för att skapa en förståelse för hur medarbetarna på Bank Kundtjänst AB upplever motivationsarbetet. Vi ville även undersöka vad som skapar motivation hos den enskilde individen på Bank Kundtjänst AB. Enligt Yin (2007) finns det en risk att dela med sig av information i förväg kring fallstudien och det beror på att medarbetarna kan komma att kommunicera med varandra och

därmed påverka varandras resultat. Vi valde därför att inte delge information till de anställda i förväg.

Vår population för enkätundersökningen bestod utav de anställda vars närmaste chef är någon utav intervjupersonerna från den kvalitativa datainsamlingen. Bryman och Bell (2015) beskriver att enkätundersökningar generellt sätt har en lägre svarsfrekvens än intervjuer. Vid lägre svarsfrekvenser som exempelvis 50-70% behöver forskarna bevisa att bortfallet hade bidragit till samma utfall. På Bank Kundtjänst AB uppgick antalet respondenter till 51 personer där vårt mål var att ha en svarsfrekvens på 85% eller högre. Bryman och Bell (2015) beskriver att 85% och högre ger ett fullvärdigt resultat. Vi valde att försöka få en så hög svarsfrekvens som möjligt på ett enskilt företag istället för att ha fler respondenter från flera företag. Detta ansåg vi vara en bättre metod att använda då det är komplicerat att garantera bortfallets betydelse.

Anledningen till att vi genomförde en enkätundersökning var att respondenterna i enkätundersökningen inte får betalt för sin tid de spenderar för att besvara frågorna. Detta innebär att incitamenten för att bidra till vår undersökning minskar. Därför tror vi att svarsfrekvensen kommer bli högre i en mindre tidskrävande enkätundersökning till skillnad mot intervjuer. Vi ansåg att en enkätundersökning skapar en mer rättvis bild av de anställdas uppfattning än vid intervjuer från en betydligt mindre population.

Enkätundersökningen är anonymiserad och vi bad varken respondenten om att uppge namn, nummer eller annan identifieringsmöjlighet. Dock valde vi att göra en indelning mellan fast- och timanställda. Detta informerade vi respondenterna om innan de deltog i enkätundersökningen.

Utformning enkät

Holme och Solvang (1997) beskriver att enkätundersökningar kan ha olika grad av strukturering och hur mycket som lämnas för egen tolkning åt respondenten.

De första frågorna i enkäten är utformade så att vi erhöll information om respondenternas bakgrundsvariabler som exempelvis kön och anställningsform. Detta tillvägagångssätt styrker Holme och Solvang (1997) som menar att man i enkätsammanhang bör börja och avsluta med neutrala frågor och att mittendelen bör utgöra frågorna som skall besvara frågeställningen. Huvudfrågorna i vår enkät är kopplade till vår teori. Vi har valt att disponera enkätundersökningen utefter olika teman som har gjort det möjligt för oss att besvara vår frågeställning. Enkätundersökningen skickades ut till respondenterna via mail.

Val av studieobjekt och respondenter

För att besvara vår forskningsfråga valde vi som tidigare beskrivet att enbart studera ett bolag. Kvalificeringen vi sökte hos studieobjektet begränsades till en större organisation med flera hierarkiska nivåer eftersom teorin visade på flertalet underliggande motivationsfaktorer kopplade till bland annat karriärmöjligheter. Kravet var även att företaget har ett implementerat monetärt belöningsystem. Detta bekräftade vi genom en pilotintervju. Vid insamlingen av den kvantitativa datan ansåg vi det nödvändigt att frekvent besöka bolagets

kontor för att uppnå en hög svarsfrekvens. Eftersom vi är bosatta i Göteborg var det lämpligt att även bolaget hade kontor här. Vi sökte efter bolag som har huvudkontor i Göteborg och fann Bank Kundtjänst AB, en större organisation med ett implementerat monetärt belöningssystem.

Våra respondenter i de kvalitativa intervjuerna är fyra mellanchefer på kundtjänsten som har daglig och nära kontakt med sina medarbetare. Intervjuerna skedde på Bank Kundtjänst AB huvudkontor i Göteborg. Vi valde att intervjua dessa chefer för att de ansvarar för den fortlöpande verksamheten på kundtjänst och ansvarar för resultaten som uppnås. De utgör således ledningens verktyg för att motivera de anställda. De innehar rollen att utöva motivationsarbetet utifrån de ramverk som ledningen har satt upp. Eftersom ramverken kan tolkas olika anser vi det vara relevant för studien att ta del av mellanchefernas åsikter rörande det dagliga motivationsarbetet. Intervjuerna genomfördes på chefernas arbetstid men i avskilda mötesrum. Tiden var i genomsnitt 20 minuter per intervju. I början av intervjun förklarade vi tydligt vårt syfte med vår rapport. Holme och Solvang (1997) beskriver vikten av att klargöra vad intervjupersonen har att vinna av att utförligt svara på frågorna. I vårt fall förtydligade vi att individen skulle få ta del av våra resultat och de anställdas svar för att kunna förbättra chefernas arbete. Vi tydliggjorde även intervjupersonernas anonymitet där vi inte har för avsikt att uppge deras namn men att det finns möjlighet att en anställd genom att läsa vår rapport möjligtvis hade kunnat lista ut vem som sagt vad.

Etiska problem

Bägge författarna är anställda på Bank Kundtjänst AB vilket kan uppfattas som ett etiskt dilemma. Bryman och Bell (2015) beskriver att det förväntas att forskare skall vara objektiva och värderingsfria vid studerandet av studieobjektet. Det framgår även att författare idag har en världsbild redan innan de börjar skriva (Bryman och Bell, 2015). Det bör därmed tilläggas att våra förutfattade meningar kan påstås starkare än vad en forskare som inte varit anställd haft. Fördelen för oss var att vi från start var medvetna om detta och hade det i beaktning. Vi har därför inte deltagit i den kvantitativa datainsamlingen och vår strävan var att ständigt att förbli objektiva. Detta innebär att vi inte ingår i de 51 respondenter som erhöll enkätundersökningen.

Empiri

I detta kapitel kommer vi att beskriva vad det är respektive avdelning arbetar med som vi har undersökt samt presentera resultatet som vi har samlat in från våra semistrukturerade intervjuer och enkätundersökningarna. Nedan följer även en beskrivning av cheferna respektive de anställdas arbetsuppgifter.

Arbetsuppgifter på kundtjänst

Vanligt förekommande arbetsuppgifter för en medarbetare på kundtjänst utgörs främst av att besvara inkommande samtal och e-mail. I viss mån sker även uppringning och återkoppling till kunder. Arbetet utgörs av att ge service till kunder och hjälpa dem i dess ärenden. På Bank Kundtjänst AB finns det tre avdelningar; Lån, Sparande och Fakturaköp. Det finns även en fjärde enhet som hanterar utring och återkoppling till kund. För att kunna utföra ett gott arbete behöver medarbetaren vara lyhörd, sakkunnig och pedagogisk.

En kombination av fast anställda och timanställda är vanligt förekommande inom organisationen. Generellt utgörs de timanställda av studenter som arbetar vid sidan av studierna. De har ett mer flexibelt arbetsschema och blir inkallade utefter behov och önskemål. De som är timanställda innehar mer restriktioner gällande arbetsuppgifterna än de fast anställda. På låneavdelningen har exempelvis den delen av personalen som är timanställd inte behörighet att handlägga nya lån och ärenden utan de hanteras av de fast anställda. Telefontiderna på låneavdelningen är mellan 08:00-18:00 och de som arbetar på heltid arbetar från 08:00-17:00. Sista timmen täcks upp av timanställda. På säljavdelningen skiljer sig arbetstiderna något. Avdelningen ringer inte ut innan klockan 09:00 utan första timmen består av administrativa arbetsuppgifter, och de avslutar utringet vid 19:00 för att respektera kundens privata tid.

Chefernas arbetsuppgifter på kundtjänst

De uppgifter cheferna har är att ansvara över är det fortlöpande arbetet på respektive avdelning. De ger feedback till anställda och har övergripande kontroll för arbetsgången. Cheferna har uppställda mål från ledningen som de bär ansvar för att uppnå. De är även en knypunkt som medarbetare skall kunna vända sig till vid eventuella problem, både arbetsrelaterade och i viss mån privata. Cheferna medlyssnar med sina medarbetare och analyserar samtalen i utbildningssyfte. De ansvarar för avdelningens måluppfyllelse som de månadsvis presenterar inför ledningen. De ansvarar även för trivsel hos personalen på avdelningen.

Beskrivning av Chefer

Intervjuperson	Kön	Position	Datum	Intervjulängd
Chef 1 (C1)	Kvinna	Teamchef lån	4:e januari	20 min
Chef 2 (C2)	Man	Teamchef sälj	7:e januari	22 min
Chef 3 (C3)	Kvinna	Teamchef faktura	7:e januari	18 min
Chef 4 (C4)	Kvinna	Personalansvarig	7:e januari	23 min

Empiri kvalitativ datainsamling

Under intervjuerna framgick det att cheferna inte tagit del av några uttalade metoder eller ramverk att fortlöpande arbeta med för att motivera personalen. Dock beskrivs att företagets värdeord; Etik, Engagemang och Entreprenörskap är vägledande i chefernas arbete.

Monetära belöningar

De monetära belöningarna som betalas ut av Bank Kundtjänst AB till sin personal är utformat av högre instanser tillsammans med cheferna för respektive avdelning. C1 beskriver att belöningsystemen är i linje med Bank Kundtjänst ABs mål och tanken är att medarbetare skall uppleva att de bidrar till en större helhet.

Samtliga chefer beskrev under intervjuerna att medarbetare på Bank Kundtjänst AB erhåller rörlig ersättning vid god prestation och måluppfyllelse. På avdelningen för lån och kreditköp får enbart de fast anställda ta del av den rörliga ersättningen. C1 och C2 beskriver att de som är timanställda erhåller enbart lön för den tid de spenderat på arbetsplatsen. Detta skiljer sig mot säljavdelningen där C3 beskriver att alla anställda får individuell rörlig ersättning för sin prestation. Under intervjun ifrågasätter C2 detta. C2 anser att medarbetarna arbetar tillsammans och att det är mer rättvist får ta del av rörlig ersättning.

På lån och kreditköp används gruppbonussystem. Dessa är utformade att betalas ut per kvartal och detta infaller då gruppen uppnått uppsatta mål gällande exempelvis kundnöjdhet och svarsfrekvens. Även detta erhåller endast de fast anställda. C3 beskriver att det inte finns några grupp mål på säljavdelningen. Deras rörliga ersättning betalas ut månadsvis. Som tidigare nämnt i arbetsbeskrivningen är C4:s uppgift att öka effektiviteten hos de anställda. C4 anser att alla belöningar borde vara individuellt baserade istället för de gruppbonussystem som är implementerade i dagsläget. C4:s åsikt är att individuella belöningar hade lett till högre produktivitet hos medarbetarna.

Huruvida monetära belöningar motiverar på kort sikt uttalade cheferna sig enhälligt då de alla anser att medarbetare motiveras av provision och bonusar på kort sikt. C4 utvecklade och beskrev att det går att köpa produktivitet på kort sikt i form av monetär ersättning. På lång sikt påstår C4 att det inte är hållbart då det inte kommer ifrån ens egna engagemang eller driv. C3, som arbetar på säljavdelningen, var ensam om att tycka att monetära belöningar är en motivationsfaktor på lång sikt.

Uppskattning

Samtliga chefer beskriver att man arbetar med att ge sina medarbetare kontinuerlig feedback och uppmuntran. Den samstämmiga åsikten är att detta är viktigt för medarbetarnas motivation och därför arbetar cheferna aktivt med detta. Arbetsmetodiken varierar dock cheferna emellan.

C3 arbetar med att skapa en relation med sina medarbetare för att bidra till ökad motivation.

Chefen försöker även att frambringa relationer medarbetarna emellan för att skapa en gruppkänsla genom att finna gemensamma nämnare hos de anställda.

C4 arbetar kontinuerligt med att ge beröm och uppmärksamhet till sina medarbetare på olika sätt. C4 anser att chefens uppgift är att få personalen att leverera i form av prestation. Chefen vidareutvecklar att det är viktigt att medarbetaren skall känna att de bidrar till något större, att man gör bra ifrån sig och att den monetära belöningen kommer sedan sekundärt. C2 beskriver att fokus ligger på att inom avdelningen ha kul tillsammans framför att belöna individuellt. Anledningen till att C2 arbetar på detta sätt är eftersom medarbetarna spenderar mycket tid vid sin plats. Därmed blir kollegorna runt omkring viktiga då de kommunicerar på en daglig basis. Genom att skapa ett socialt umgänge anser C2 att trivseln hos medarbetarna ökar då de är låsta till sin plats.

C4 anser att trivsel, socialt umgänge, uppmärksamhet och vad man har runt omkring sig gör att man stannar kvar på en arbetsplats. Bank Kundtjänst AB har varje år en kickoff. C1 menar att man bör fortsätta arbeta med denna typ av aktiviteter för att skapa gemenskap och träffa olika avdelningar. Även C2 anser att involvera personal är en viktig motivationsfaktor. Ett exempel är att involvera medarbetarna vid kvartalsmöten, vilket är ett effektivt tillvägagångssätt att skapa delaktighet, och enligt C2 skapar delaktighet motivation. C2 beskriver även att varje avdelning får ett belopp per anställd att avvara på två gruppaktiviteter per år.

C3 beskriver att ledningen visat uppskattning när avdelningen visat goda resultat. Gruppen har vid dessa tillfällen belönats enhetligt med exempelvis uppgraderat arbetsmaterial såsom trådlösa hörlurar.

Utveckling & Karriär

Ledningen och ansvariga publicerar kontinuerligt lediga tjänster på bolagets intranät. Alla anställda har möjlighet att ta del av dessa tjänster.

C1 har även "1 to 1" samtal, vilket innebär att chef och medarbetare sitter ner tillsammans och diskuterar hur medarbetare presterat i siffror. Under samtalet diskuteras även djupare aspekter såsom hur medarbetaren mår i allmänhet och hur denne trivs på jobbet samt med sin arbetsroll. C1 försöker vara uppmärksam och tillgänglig gällande medarbetarnas trivsel då C1 anser att allmän trivsel på jobbet är korrelerat med motivation och därmed slutlig prestation.

C2 beskriver att när det uppkommer lediga tjänster internt förmedlar C2 gärna det till en passande medarbetare. Chefen lämnar personligen en referens om medarbetare söker ny tjänst. Detta gör även C1 men framförallt om medarbetaren uttryckt intresse för att söka sig vidare inom bolaget.

C3 beskriver att det inte finns någon tydlig karriärstege för anställda. C3 har själv befunnit sig i situationen och upplever att det inte finns en tydlig väg att gå och detta gäller såväl anställda som chefer.

C2 beskriver att det är flera anställda som under intervjuerna frågat om vilka karriärmöjligheter det finns inom företaget. C2 förklarar vidare att det är fler som frågar om möjligheterna att utvecklas inom bolaget än som frågar om lönen.

C1 beskriver även att internutbildningar inom bolaget gjordes i större utsträckning tidigare men att de inte görs längre.

Helhetsmotivation

C1, C2, och C3 arbetar inte enbart med en metod för att motivera de anställda utan anser att det är flera faktorer som behöver uppfyllas för skapa motivation.

Det är framförallt C2 och C3 som tar upp att de arbetar med flest faktorer för att motivera personalen. Det finns ingen tydlig struktur utan fokus ligger på att tillgodose så många behov som möjligt för att tillfredsställa personalen. De huvudområden de lägger fokus på är socialt umgänge och uppskattning som beskrivet tidigare men även aktiviteter, arbetstider och ledarskap.

C3 beskriver att en kombination av kollegor, status och personlig utveckling stimulerar motivation hos de anställda. C3 utvecklar och beskriver även att medarbetarna på avdelningen också motiveras av monetära belöningar. C2 förklarar att flera aspekter är viktiga för motivation; lön, kollegor, utvecklingsmöjligheter och försöker därmed arbeta med samtliga faktorer.

Individ & situation

Cheferna beskriver att de hanterar medarbetare individuellt men det är framförallt C4 som under intervjun själv beskriver att ett aktivt individanpassat arbete sker.

C4 individanpassar konstant sitt motivationsarbete till varje individ. Att uppmärksamma medarbetarna är något som chefen använder för att motivera, men förklarar vidare att alla inte vill ha samma typ av uppmärksamhet. Därför är det viktigt att man känner av på vilket sätt medarbetaren vill få sitt beröm tillhanda. C4 tydliggör att alla har olika incitament till att befinna sig på arbetet och att man bör ta hänsyn till detta för att lyckas motivera varje specifik individ.

C4 anser att Bank Kundtjänst AB borde arbeta med mer ledarskap genom att tillgodose ledarskapsutbildningar samt situationsanpassa ledarskapet. C4 tror även att ett flexiblere arbetsschema hade ökat produktiviteten. Kundtjänstens arbetstider blir begränsade eftersom öppettiderna för telefon är 08-20.

C4 förklarar att avdelningarna som tidigare nämnt har provisionssystem. Däremot arbetar inte C4 med något specifikt belöningssystem till sina anställda. På C3s avdelning arbetar man inte heller med individanpassade belöningar. C4's personliga åsikt är att det borde löna sig att ha individanpassade belöningar så att man stimuleras och sporras av att arbeta mer och hårdare

och för att man ska få ett uppskattat värde som medarbetare. C3 beskriver att avdelningen inte arbetar med individanpassade belöningar.

Empiri kvantitativ data

I enkätundersökningen mottog vi svar från både fast anställda och timanställda. Vi följer samma teman som i intervjuerna och delar in svaren efter vår teorimodell. Vi har kategoriserat respondenterna som en hel grupp men även efter kön och anställningsform. I bilagan är enkätfrågorna bifogade.

Respondenter

Enkätundersökningen skickades till totalt 51 personer och besvarades av 48. Svarsfrekvensen uppgick därmed till 94,11 %. Uppdelningen av dessa var 13 fast anställda män, 14 fast anställda kvinnor, 14 timanställda män samt 7 timanställda kvinnor.

Monetära belöningar

Enkätfrågorna kopplade till monetära belöningar är fråga nummer 3 och 4. Alla respondenter besvarade fråga 3 som lyder "Blir du motiverad på kort sikt om du har provision/bonus". En övervägande del, 81,25%, har svarat att de motiveras av monetära belöningar på kort sikt. 16,67% har svarat att de inte motiveras av detta och 2,08 % svarade vet ej. Gruppens resultat återspeglas i de 4 grupper vi delat in respondenterna i. 77,8% fast anställda personalen och 85,7% av de timanställda blev motiverade på kort sikt.

	Fast Man %	Fast Kvinna %	Tim Man %	Tim Kvinna %
Blir du mer motiverad på kort sikt om du har provision/bonus?				
Ja	84,62	71,43	85,71	85,71
Nej	15,38	28,57	14,29	0
Vet ej	0	0	0	14,29

Fråga 4 "Blir du motiverad på lång sikt om du har provision/bonus" besvarades av alla respondenter. 47,92% ansåg att de motiverades av monetära belöningar på lång sikt. 43,75% svarade nej på frågan och tycker inte de motiveras av monetära belöningar på lång sikt. 8,33 % svarade att de inte visste ifall de motiverades på lång sikt. Fast anställda kvinnor var den grupp som utmärkte sig signifikant där endast 14,28% av gruppen svarade att de blev motiverade av provision och bonus på lång sikt. Detta innebär också att de andra grupperna tenderar att i större utsträckning motiveras av belöningar även på lång sikt. Exempelvis så svarade 61,51% av de fast anställda männen, 64,28% av de timanställda männen och 57,14% av de timanställda kvinnorna att de motiverades av monetära belöningar på lång sikt.

	Fast Man %	Fast Kvinna %	Tim Man %	Tim Kvinna %
Blir du mer motiverad på lång sikt om du har provision/bonus?				
Ja	61,53	14,28	64,28	57,15
Nej	38,47	78,57	28,57	14,28
Vet ej	0	7,15	7,15	28,57

Uppskattning

Enkätfrågorna kopplade till gemenskap och uppskattning är fråga 5 och 6. Respektive fråga besvarades av alla som genomfört enkätundersökningen.

Fråga fem är formulerad som följer; "Upplever du att din chef uppmuntrar dig på din arbetsplats?" 68,75% av antalet respondenter svarade att de upplever sig motiverade av sin chef, resterande 31,25% svarade att de inte upplever sig uppmuntrade. Den grupp som utmärker sig i frågan är timanställda män där 78,57% upplever sig bli uppmuntrade av sin chef. Det övriga grupperna har svarat likvärdigt och medarbetarna som uppmuntras är mellan 60-65%.

	Fast Man %	Fast Kvinna %	Tim Man %	Tim Kvinna %
Upplever du att din chef uppmuntrar dig på din arbetsplats?				
Ja	61,53	64,28	78,57	71,42
Nej	38,47	35,72	21,43	28,58

Fråga 6, "Om ja på föregående fråga blir du mer motiverad i så fall?" Av de 34 respondenter som svarat ja på föregående fråga svarade 94,11 % att de blir motiverade av uppmuntran från chefen, resterande 5,89 % tycker inte att det är motiverande med uppmuntran. Svaren återspeglas även hos de fyra indelade grupperna.

	Fast Man %	Fast Kvinna %	Tim Man %	Tim Kvinna %
Om ja på föregående fråga, blir du mer motiverad i såfall?				
Ja	61,53	50	78,57	71,42
Nej	0	14,28	0	0
Svarade nej på föregående fråga	38,47	35,72	21,43	28,58

Utveckling och karriär

Fråga 7 och fråga 8 omfattar utveckling och karriär. Fråga 7 besvarades av alla respondenter och fråga 8 hade ett internt bortfall som uppgick till 3 personer; 1 fast anställd kvinna och 2 timanställda män.

Fråga 7, "Saknar du något av nedanstående alternativ som Bank Kundtjänst AB inte tillgodoser dig med" Frågan kunde besvaras genom fem alternativ: karriärmöjligheter, lärande och utbildning, flexibelt arbetsschema, socialt umgänge/gemenskap, saknar inget.

Av respondenterna som besvarade enkätundersökningen saknade 31,25 % karriärmöjligheter, 33,33% lärande och utbildning, 10,42% flexibelt arbetsschema, 4,7 % umgänge/gemenskap och 20,83% saknade ingenting.

De signifikanta resultaten från de kategorier vi delat in respondenterna i var att 46,15% av fast anställda män saknade karriärmöjligheter, 42,85% av de timanställda männen saknade inte något, 42,85% av fast anställda kvinnor saknade lärande och utbildning, 50 % av de timanställda kvinnorna saknade karriärmöjligheter.

	Fast Man %	Fast Kvinna %	Tim Man %	Tim Kvinna %
Saknar du något av nedanstående alternativ Collector inte tillgodoser dig med?				
Karriärmöjligheter	46,16	21,44	14,29	50
Lärande och utbildning	23,07	42,86	35,71	25
Flexibelt arbetsschema	23,07	7,14	7,14	12,5
Socialt umgänge/gemenskap	0	14,28	0	0
Saknar inget	7,7	14,28	42,86	12,5

Fråga 8 "Om du hade blivit tillgodosedd med det du saknade hade det i så fall motiverat dig?" besvarades av 45 personer. Svartalternativen var; karriärmöjligheter hade motiverat mig, lärande och utbildning hade motiverat mig, flexibelt arbetsschema hade motiverat mig, socialt umgänge/gemenskap hade motiverat mig, jag saknade något men det hade inte motiverat mig mer på arbetet. På denna fråga hade respondenterna möjlighet att ange flera alternativ om de motiverats av fler än ett alternativ.

64,44 % saknade karriärmöjligheter, 40 % saknade lärande och utbildning, 26,67% saknade ett flexibelt arbetsschema, 15,56% saknade socialt umgänge, 4,4 % saknade något men det hade inte motiverat.

Det mest signifikanta utfallet inom grupperna var att 84,6% av de fast anställda männen saknade karriärmöjligheter. I övriga grupper var fördelningen relativt jämn men karriärmöjligheter samt lärande och utbildning placerades i toppen.

Helhetsmotivation

Fråga 9 "Ranka 1-5 vad som är viktigast för dig på jobbet" ger en beskrivning av vad respondenterna anser vara viktigast och kan därmed ge en bild av vad man inom helhetsmotivation bör fokusera mer respektive mindre på. Respondenterna får rangordna från 1-5 vad de tycker är viktigast där 1 är viktigast och 5 är minst viktigt.

Svartalternativen är: Personlig utveckling, kollegor, lön, aktiviteter och status. Resultatet räknas ut genom en scoringmodell som väger svaren mot varandra. Det som framgår är att personlig utveckling är viktigast för majoriteten av medarbetarna med ett svarsutfall av 18 av 48 respondenter som angett att personlig utveckling är det viktigaste. I övrigt rankas kollegorna högt och hamnar på en andra plats, lönen placeras i mitten av listan, följt av aktiviteter och status.

Individ och situation

Enkätundersökningens slutliga fråga "Anser du att din chef tar hänsyn till dina personliga önskemål och anpassar sig efter dina behov?" besvarades av samtliga respondenter. 72,92% svarade att de ansåg att chefen tar hänsyn till personliga önskemål och behov. Resterande 27,08% ansåg att de inte tar hänsyn till detta.

Inom gruppen fast anställda män ansåg 84,61% att chefen tar hänsyn till personliga önskemål och behov. Av de fast anställda kvinnorna ansåg 64,28% att chefen tog hänsyn till personliga önskemål. Av timanställda män och kvinnor så tyckte grupperna detsamma det vill säga 71,42% att chefen tog hänsyn till personliga önskemål och behov. Utifrån våra kvalitativa

enkätundersökningar framgick det att 84,61% av fast anställda män och 64,28% av de fast anställda kvinnorna anser att cheferna tog hänsyn till dess personliga önskemål och behov.

	Fast Man %	Fast Kvinna %	Tim Man %	Tim Kvinna %
Anser du att din chef tar hänsyn till dina personliga önskemål och anpassar sig efter dina behov				
Ja	84,61	64,28	71,42	71,42
Nej	15,39	35,72	28,58	28,58

Analys

I detta avsnitt använder vi vår teorimodell för att analysera de empiriska resultat vi samlat in genom intervjuer och enkätundersökningar.

Resultaten från enkätundersökningen bör återspeglas i vad Deci och Ryan (2008) beskriver som inre och yttre motivation. Inre motivation stärks av att den anställda själv uppfattar sina arbetsuppgifter som intresseväckande och yttre motivation stärks av monetär belöning. Cheferna beskriver i intervjuerna att arbetet är förhållandevis monotont och att det inte heller behövs någon avancerad utbildning för att utföra arbetsuppgifterna.

Monetära belöningar

Både Björklund (2001) och Kohn (1993) beskriver i teorin att majoriteten av företag arbetar med implementerade belöningssystem. Kohn (1993) kritiserar lämpligheten av dessa när det kommer till att motivera personalen, vilket skiljer sig från vad Hong et al (1995) beskriver som ett simpelt och lättförståeligt medel att motivera med. I våra intervjuer framkom det att ledningen på Bank Kundtjänst AB har utformat en liknande typ av monetära belöningssystem som förklaras i av Kohn (1993) och Björklund (2001).

Cheferna för de två avdelningarna redogjorde att enbart de fast anställda erhåller rörlig ersättning. I enkätundersökningen framkommer det att 85,7% av de timanställda svarat att de motiveras av monetära belöningar på kort sikt. Även 77,8 % av de fast anställda upplever sig motiverade av monetära belöningar på kort sikt. Resultaten för kort sikt stämmer överens om vad chefernas uppfattning då de enhälligt ansåg att monetära belöningar på kort sikt var motiverande. Detta styrker även Kohn (1993) som beskriver att monetära belöningar på kort sikt kan skapa motivation.

Å andra sidan hävdar Kohn (1993) att belöningar på lång sikt inte är effektivt eftersom det tyder på en dysfunktionell organisation där underliggande problem repareras med kortsiktiga monetära belöningar. Detta stämmer överens med chefernas uppfattning där det endast var en av fyra som ansåg att monetära belöningar på lång sikt stimulerade motivation. Resultatet från enkätundersökning motsäger Kohn (1993) påstående gällande motivation på lång sikt. I enkätundersökningen var det färre medarbetare som blev motiverade av monetära belöningar på lång sikt men det fortfarande en betydande andel som blir motiverade även på lång sikt. 37 % av fast anställda och 62% av timanställda ansåg att de blev motiverade av monetära belöningar på lång sikt. Utfallet från den kvantitativa datainsamlingen visade även att det var en signifikant skillnad mellan fast anställda kvinnors påverkan av monetära belöningar på lång sikt.

Uppskattning

I intervjuerna framgick det att samtliga chefer arbetade aktivt med att förse sina medarbetare med uppmuntran och feedback. Arbetsmetodiken skiljer sig åt sinsemellan. En av cheferna arbetar med att skapa gemenskap på kontor och anser att det skapar god stämning och motivation eftersom personalen trivs. En annan chef fokuserar på att kontinuerligt ge beröm för goda prestationer.

Legitimiteten i chefernas arbetsmetodik bekräftas av Chiang och Birtch (2007) som beskriver att sociala belöningar i form av uppmuntran från chefer bidrar till ökad motivation.

Arbetsmetodiken utövad av cheferna och beskriven av Chiang och Birtch (2007) verifieras av respondenterna där 68,75% svarat att de får beröm för sin arbetsinsats. Av de 68,75% som besvarade att de fick uppmuntran av chefen upplevde 94,11% att de blev motiverade av detta.

Utveckling & Karriär

Ellemers, De Gilder och Haslam (2004) beskriver att en stor motivationsfaktor hos individen är individuella framgångar som drivs utav framförallt individuell utveckling. Whiteley (2002) belyser att det är viktigt att ta vara på sin personal och satsa på de individer som visar sig vilja utvecklas. I de kvalitativa intervjuerna framgår det att cheferna inte arbetar aktivt med det Ellemers et al. (2004) och Whiteley (2002) beskriver om individuell utveckling. Det är endast en av cheferna som förklarar att man arbetar med "1 to 1" samtal. 1 to 1 innebär att chef och medarbetare sitter ner tillsammans och går igenom den enskilde medarbetarens resultat och hur individen kan utvecklas personligen. Svaren från enkätundersökningen intygar Ellemers et al. (2004) och Whiteley (2002) resonemang kring utveckling som motivationsfaktor.

Fråga 7 i enkätundersökningen utgjordes av fem alternativ. 33,33% av respondenterna angav att lärande och utbildning var det som saknades mest på Bank Kundtjänst AB. I fråga 8 kunde respondenterna välja flera alternativ, där den markerade rutorna ifall de hade motiverats av något som de saknade. På denna fråga svarade 40% av respondenterna att de hade motiverats ifall de tillgodosetts med lärande och utbildning. Detta stämmer överens med Ellemers et al. (2004) och Whiteley (2002) som beskriver att det inte är den enda motivationsfaktorn.

I de kvalitativa intervjuerna framgick det att cheferna inte arbetade aktivt med att tillgodose karriärmöjligheter för de anställda och en av cheferna beskriver att karriärstegen är otydlig. Dock publicerar ledningen lediga tjänster på Bank Kundtjänst AB:s intranät. Chefen anser personligen att detta hade kunnat förbättras. En chef arbetar aktivt med att uppmuntra sina anställda att söka lediga tjänster internt. En annan berättar att vid intresse från personalen ges gärna referenser. Bank Kundtjänst AB arbetar alltså inte fullt ut med den icke monetära motivationsfaktorn karriärmöjligheter som Smitt et al (2002) beskriver. Vidare bekräftas vad Smitt et al (2002) beskriver om karriärmöjligheter som icke monetära belöningar eftersom det i enkätundersökningen var 31,25% som svarade att de saknade karriärmöjligheter och 64,44% som svarade att de hade motiverats av ifall de blev tillgodosedda med detta.

Helhetsmotivation

I intervjuerna framgick att två av cheferna arbetade med att tillfredsställa flera motivationsfaktorer. Dessa chefer hade ingen uttalad motivationsmetod men de försökte tillgodose sina medarbetare med samtliga faktorer. Vroom (1995) styrker validiteten i chefernas arbetssätt och förklarar att flertalet underliggande motivationsfaktorer påverkar de anställda. Bland dessa nämner Vroom (1995) arbetstiden, arbetskontenta, arbetsgruppen,

karriärmöjligheter och flexibelt arbetsschema. Vrooms (1995) resonemang och de två chefernas tillvägagångssätt stöds av utfallet från enkätundersökningen.

Medarbetarna fick i enkätundersökningen svara på vad de saknade och vad som hade motiverat dem ifall de blev tillgodosedda med detta. Här framgår det att åsikterna skiljer sig och att flera medarbetarna saknar mer än endast ett av alternativen. Resultatet från de frågorna var att medarbetarna valde flera av alternativen som hade ökat motivationen och att det inte bara var ett alternativ som motiverade de anställda. Ifall medarbetarna blivit tillgodosedda med karriärmöjligheter, lärande och utbildning, flexibelt arbetsschema och socialt umgänge/gemenskap menar de att det skapat motivation. Anmärkningsvärt var det få medarbetare som saknade socialt umgänge och gemenskap och det framgick tydligt av intervjuerna att cheferna arbetade mest med socialt umgänge och gemenskap.

Individ & situation

I intervjuerna var det framförallt en av cheferna som förespråkade situation och individanpassade belöningsystem. Chefen individanpassar sitt motivationsarbete till varje individ konstant. Att uppmärksamma medarbetarna är något som chefen använder för att motivera, men förklarar vidare att alla inte är i behov av samma uppmärksamhet. Det stämmer överens med vad Whiteley (2002) anser bidra till ökad motivation hos medarbetaren, att det är viktigt att lyssna på och ta hänsyn till de anställdas synpunkter och åsikter. Bortser man ifrån detta kommer deras motivation att försvinna, de kommer utföra ett sämre jobb och resultatet för organisationen kommer att påverkas negativt. Chefens arbetsmetodik styrks även av Chaing och Birtch's (2007) resonemang kring att man behöver anpassa belöningar efter situation och individ. Effektiviteten av detta återspeglas även i enkätundersökningen eftersom det framgår att 72,92% av respondenterna upplevde att personliga önskemål och behov blev tillgodosedda av chefen.

Analysresultat

Monetära belöningar

Utfallet från den kvantitativa datainsamlingen stämmer överens med Kohns (1993) teorier som bekräftar legitimiteten av det monetära belöningsystemets påverkan på kort sikt och det utbredda användandet av monetära belöningsystem i företag. Däremot motsätter sig de kvantitativa resultaten Kohns (1993) teorier på lång sikt, då de fast anställda i viss mån och timanställda till stor del motiverades även på lång sikt.

Under intervjuerna framgick att timanställda på lån- och fakturaavdelningen inte tar del av den rörliga ersättningen. Utformningen av Bank Kundtjänst ABs belöningsystem, är inte i linje med den insamlade datan från enkätundersökningen eftersom de timanställda blev motiverade i större utsträckning än de fast anställda av monetära belöningar på kort och lång sikt.

Uppskattning

Insamlingen av den kvantitativa datan från enkätundersökningarna verifierar Chiang och Birtch (2007) påstående om att uppskattning fungerar som motivationsfaktor. Majoriteten av de anställda upplevde att de fick uppskattning från sin chef och hela 94,11% av de som erhöll uppmuntran blev även mer motiverade. Det tyder på att det är en effektiv motivationsmetod för cheferna att använda. Att visa uppskattning, ge uppmuntran och feedback är enligt Whiteley (2002) dessutom kostnadseffektivt i förhållande till motivationen cheferna skapar.

I intervjuerna framgick det tydligt att samtliga chefer arbetade aktivt med att förse sina medarbetare med daglig uppmuntran. Att majoriteten av medarbetarna upplever uppmuntran tyder på ett samband mellan chefernas arbete och medarbetarnas upplevelse.

Utveckling & Karriär

Individuell utveckling beskrivs av Whiteley (2002) som en viktig motivationsfaktor. I enkätundersökningen var svarsalternativet lärande och utbildning det som flest individer saknat på Bank Kundtjänst AB. Ungefär hälften av respondenterna påpekade att de hade motiverats av lärande och utbildning. Resultatet från enkätundersökningen visade även att personlig utveckling var det utav fem alternativ som respondenterna rankade som viktigast på arbetet. Att personlig utveckling rankades högt styrker att individuell utveckling är en viktig motivationsfaktor. Detta gör även det faktum att flest individer valt att de saknar lärande och utbildning på Bank Kundtjänst AB. Chefernas huvudfokus låg inte till att förse de anställda med dessa behov.

Resultatet från karriärmöjligheterna är i samma linje som föregående stycke. Medarbetarna upplever till stor del att det saknas karriärmöjligheter inom Bank Kundtjänst AB och de beskriver att de motiverats av detta vilket styrker vad som beskrivs om karriärmöjligheterna motivations påverkan i teorin. Det går att tyda ett samband eftersom cheferna inte arbetar aktivt med att erbjuda tydliga karriärmöjligheter. 64,44% av de anställda hade motiverats av karriärmöjligheter inom företaget.

Helhetsmotivation & Individ och situation

Enligt Vroom (1995) framgick det i teorin att flertalet faktorer har en påverkan på vad som motiverar individen. I enkätundersökningen lät vi respondenterna besvara vad de saknade hos Bank Kundtjänst AB. Som nämnt ovan saknade majoriteten av de anställda karriärmöjligheter och personlig utveckling. Dock framgick det i enkätundersökningen att medarbetarna även motiverades av flexibelt arbetsschema och socialt umgänge. 10,72% av respondenterna ansåg att de saknade tillgång till ett flexibelt arbetsschema, och 4,17 % att de saknade socialt umgänge.

Vad som går att tyda från enkätresultaten är att det som cheferna arbetar med anser färre medarbetare att de saknar och de delar som cheferna inte arbetar med saknar de anställda. Det framgår även att medarbetare motiveras av olika faktorer. Detta resultat tyder på att det på Bank Kundtjänst AB hade varit ineffektivt att enbart fokusera på en motivationsfaktor.

Resultaten från helhetsmotivationen går även att koppla till resultaten gällande individ- och situationsanpassningen. Att anställda påverkas av olika faktorer styrker individ- och situationsanpassningens tes att chefer bör anpassa sig och tillgodose specifika behov hos enskilda individer. Detta skiljer sig från helhetsmotivationen som försöker tillgodose många behov som når ut till alla. Individ- och situationsanpassning blir således ett mer effektivt verktyg men kan som beskrivet upplevas som orättvist. Vad som även är intressant kopplade till dessa motivationsinriktningar är att kvinnor till större del ansåg att deras behov och önskemål blev tillfredsställda. Genom att undersöka motivationsfaktorer hos anställda ges underlag till en chef som situationsanpassar kan använda som verktyg för att öka motivationen.

Slutsats

Vårt syfte med fallstudien var att skapa förståelse för hur medarbetare på Bank Kundtjänst AB upplever olika typer av motivationsmetoder och använda resultatet för att chefer skall kunna fokusera på rätt motivationsmetoder. Det har framgått tydligt hur chefer arbetar utan instruktioner och ramverk från ledningen med individuella metoder för att motivera medarbetare på sin respektive avdelning.

Socialt umgänge har cheferna arbetat aktivt med, medarbetarna saknar även detta i mindre utsträckning. Karriärmöjligheter, lärande och utbildning arbetar cheferna mindre med och det är också något medarbetarna saknar. Detta samband styrker vikten av chefernas roll och att deras arbete påverkar motivationen. Enkätundersökningen har skapat ett underlag för att analysera hur medarbetarna på Bank Kundtjänst AB motiveras. Ett tydligt exempel är att enbart fast anställd personal erhåller rörlig ersättning trots att det framgår av den kvantitativa datainsamlingen att de timanställda medarbetarna på Bank Kundtjänst AB motiveras mer på både kort och lång sikt av monetära belöningar. Genom detta underlag kan cheferna välja att anpassa motivationsmetoder för att tillfredsställa medarbetarnas behov. Det innebär således att syftet uppfylls eftersom en symbios av kvantitativ och kvalitativ datainsamling genererar underlag till att analysera förbättringsmöjligheter inom motivationsmetoder på företag. Detta skulle kunna implementeras av cheferna utifrån två inriktningar från vår teorimodell antingen genom helhetsmotivation eller individ och situationsanpassning.

Genom datainsamlingen från enkätundersökningen ges underlag för att cheferna skall kunna fokusera på rätt motivationsmetoder. De som framgår är att cheferna kan arbeta mer med att skapa tydliga karriärmöjligheter för medarbetarna, att erbjuda internutbildningar för att stimulera motivationen hos medarbetare samt införa monetära belöningsystem även för timanställda. Det är även tydligt att det sociala arbetet på kontoret är lyckat och uppskattat och en effektiv motivationsmetod som cheferna bör fortsätta med.

Målet med fallstudien var att besvara vår frågeställning: “Är monetära belöningar den viktigaste drivkraften för att motivera anställda?”

Enligt insamlad empiri framgår det att medarbetarna på Bank Kundtjänst AB motiveras i hög grad av monetära belöningar både på kort och lång sikt, vilket stöder tesen att monetära belöningsystem är en betydande drivkraft för att motivera anställda. Däremot går det inte att bortse från det empiriska resultatet som visade att icke-monetära belöningar också hade en betydande effekt för motivationen hos de anställda.

Deci och Ryans (2008) forskning beskriver att arbetsuppgifter kan bidra till inre motivation. Vid dessa arbetsuppgifter upplever individen att handlingar som utförs är betydelsefulla och ger bekräftelse. Cheferna beskrev att arbetsuppgifterna på Bank kundtjänst AB varken avancerade eller banbrytande. Detta resulterar i att medarbetarna kan motiveras av vad Deci och Ryan (2008) beskriver som yttre motivation, där monetära belöningar ligger i fokus. Således går det att utifrån vår undersökning verifiera att monetära belöningar är den viktigaste

drivkraften på arbetsplatser med mindre avancerade arbetsuppgifter, både på kort och lång sikt.

Implications for practice

- Cheferna på Bank Kundtjänst AB kan använda vår fallstudie som underlag för att utvärdera sitt arbete och individuellt välja hur de vill applicera resultatet för att förbättra motivationsarbetet.
- Banker med kundtjänst kan använda sig av vår fallstudie för att genomföra samma undersökning. Detta kan bidra till ökad förståelse inom den egna organisationen.
- Branscher med liknande arbetsuppgifter och organisation kan använda vår arbetsmetodik och applicera på deras organisationer för att få en djupare förståelse för motivation på arbetsplatsen.

Källor

Anthony, R. N., Govindarajan, V., Hartmann, F. G.H., Kraus, K. & Nilsson, G. (2014). *Management Control Systems*. Berkshire: McGraw Hill Education

Bakka, J., Fivelsdal, E., & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori : Struktur, kultur, processer* (5., rev. och aktualiserade uppl. ed.). Malmö: Liber.

Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64–76.

Björklund, C., & Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm. (2001). Work motivation : Studies of its determinants and outcomes. *Stockholm: Economic Research Institute, Stockholm School of Economics (Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögsk.) (EFI)*.

Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* Oxford: Oxford Univ. Press; 4 Ed

Chiang, F. och Birtch, T. (2007) The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences. *Human Relations*, 60:9, 1293–1330.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health. *Canadian Psychology*. 49. ss. 182-185.

Eddy S. W. Ng, Linda Schweitzer, Sean T. Lyons (2010) New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation *Springer Science+Business Media, LLC 2010*

Ellemers, N., De Gilder, D. & Haslam, S. (2004) ‘‘Motivation individuals and groups at work’’ *The Academy of Management Review Vol. 29, No. 3*

Författarbloggen (2017, 27 september). Så mycket kostar en anställd [Blogginlägg]. Hämtad från <https://blogg.pwc.se/foretagarbloggen/sa-mycket-kostar-en-anstalld>

Ganta, V. C. (2014) Motivation in the workplace to improve the employee performance *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, Vol.2 Issue 6*

Gilbreath, B., & Harris, M. M. (2002). Performance-based pay in the workplace: Magic potion or malevolent poison? *The Behavior Analyst Today*, 3(3), 311-322.

Holme, I., Solvang, B., & Nilsson, B. (1997). *Forskningsmetodik : Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2., [rev. och utök.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

- Johanson, U., & Johrén, A. (2011). *Personalekonomi idag* (2., [aktualiserade] uppl. ed.). Malmö: Liber.
- Hong, J., Yang S., Wang, L., Chiou, E., Su, F., Huang, L.. (1995) Impact of employee benefits on work motivation and productivity *International Journal of Career Management*, Vol. 7 Issue: 6, pp.10-14
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. (includes related bibliography). *Harvard Business Review*, 71(5), 54.
- Lind, R. (2014) Vidga Vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning. Lund: Studentlitteratur AB. Upplaga 1:1
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). The achievement motive *New York, Appleton-Century-Crofts*
- Nationalencyklopedin. (2018). Motivation. Hämtad 2018-12-03 från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/motivation>
- Nilsson, F., & Olve, N-G. (2013) *Controllerhandboken*, 10:e upplagan, Liber AB.
- Presslee, A., Vance, T. W. och Webb, R. A. (2013) The effects of reward type on employee goal setting, goal commitment, and performance. *The Accounting Review*, 88:5, 1805-1831
- Rynes, S. & B. Gerhardt, B. (2000). "Compensation in organizations: Progress and prospects" San Francisco, CA: Lexington Press.
- SCB (2012) Resultaträkning för näringslivet totalt (exklusive SNI K+O+T+U) 2012–2016. Hämtad 2018-11-23 från <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/naringsverksamhet/naringslivets-struktur/foretagens-ekonomi/pong/tabell-och-diagram/intakter-och-kostnader/resultatrakning-for-naringslivet-totalt-exklusive-sni-kotu/>
- Scheuer, S. (2000). *Social and Economic – Motivation at Work*. Copenhagen Business School Press: Köpenhamn
- Smitt, R., Wiberg, L., Olwig, B, Riegnell, G. & Sjöstrand, M. (2002). "Belöningsystem: Nyckeln till Framgång" Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Svenningsson, S & Alvesson. (2010) "Ledarskap" Stockholm: Liber AB
- Whiteley, P. (2002). *Motivation*. Capstone Publishing: Oxford
- Vroom, V.H. (1995). *Work and motivation*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco
- Yin, R. (2007) *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber AB. Upplaga 1:2

Bilagor

1. Vilket kön är du?

- Man
- Kvinna

2. Vilken av följande tjänster har du?

- Heltidsanställd
- Timanställd

3. Blir du mer motiverad på kort sikt om du har provision/bonus?

- Ja
- Nej
- Vet ej

4. Blir du mer motiverad på lång sikt om du har provision/bonus?

- Ja
- Nej
- Vet ej

5. Upplever du att din chef uppmuntrar dig på din arbetsplats?

- Ja
- Nej

6. Om ja på föregående fråga, blir du mer motiverad isåfall?

- Ja
- Nej
- Svarade nej på föregående fråga

7. Saknar du något av nedanstående alternativ som Collector inte tillgodoser dig med?

- Karriärmöjligheter
- Socialt umgänge/gemenskap
- Lärande och utbildning
- Saknar inget
- Flexibelt arbetsschema

8. Om du hade blivit tillgodosedd med det du saknade, hade det isåfall motiverat dig?

- Karriärmöjligheter hade motiverat mig
- Lärande och utbildning hade motiverat mig
- Flexibelt arbetsschema hade motiverat mig
- Socialt umgänge/gemenskap hade motiverat mig
- Jag saknade något men det hade inte motiverat mig mer på arbetet

9. Ranka 1-5 vad som är viktigast för dig på jobbet

⋮	<input type="text"/>	Kollegor
⋮	<input type="text"/>	Lön
⋮	<input type="text"/>	Status
⋮	<input type="text"/>	Aktiviteter
⋮	<input type="text"/>	Personlig utveckling

10. Anser du att din chef tar hänsyn till dina personliga önskemål och anpassar sig efter dina behov?

- Ja
- Nej

Intervjuguide

Vi kommer att anonymisera den här intervjun i uppsatsen.

Beskrivning av motivation för intervjuperson:

Nationalencyklopedins definition av begreppet motivation lyder *“Motivation är en psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål”*

Finns det uttalade motivationsmetoder som beskrivs av ledningen för er chefer?

Finns det informella metoder som du använder dig av för att motivera just din personal?

Vilken typ av belöningsystem använder ni er av för att motivera anställda?

Monetära:

Använder du dig av icke-monetära belöningsystem?

Hur upplever du att provision påverkar motivationen på kort och lång sikt?

Följdfråga;

1. Beskriv i detalj vad ni gör.
2. I vilket syfte använder ni ovanstående belöningar.
3. Är belöningen utformad efter prestation? - Får anställda samma belöning för samma prestation?

Anpassar ni belöningarna för varje specifik anställd?

Vad tror du motiverar personalen mest? Kollegor, status, lön, personlig utveckling eller aktiviteter?

Finns det något som ni hade kunnat utveckla och göra bättre för att motivera personalen? (Karriärmöjligheter, lärande och utbildning, flexibelt arbetsschema, socialt umgänge)