



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Hur ett belöningsystem motiverar medarbetare och samverkar med andra styrverktyg i företag

- *En kvalitativ studie från medarbetares perspektiv*

Kandidatuppsats i Redovisning

Höstterminen 2022

Författare

Laura Camacho Stjernlöf

Alexandra Hellekant

Handledare

Peter Beusch

Sammanfattning

Titel: Hur ett belöningsystem motiverar medarbetare och samverkar med andra styrverktyg i företag

Bakgrund och problem: Styrning har blivit allt viktigare för att öka motivation hos de anställda och på så sätt både behålla och attrahera nya medarbetare. Belöningsystem är ett styrverktyg som används i organisationer med syfte att motivera medarbetare. Utmaningen med belöningsystem är att belöningar kan uppfattas olika av olika individer och belöningsystem som inte är utformade på ett effektivt sätt riskerar snarare att minska motivationen hos medarbetarna. En annan synvinkel är att belöningsystem bör samverka med andra styrverktyg för att vara effektiva och styra medarbetare mot organisationens mål. Detta medför att belöningsystemet inte endast kan utformas och användas separat, utan behöver integreras med andra styrverktyg för att uppnå positiva effekter.

Syfte: Syftet med rapporten är att studera hur belöningsystemet integreras med övriga styrmekanismer för att styra och motivera medarbetare samt hur den upplevda motivationen är bland medarbetarna.

Metod: Undersökningen är av kvalitativ form där den empiriska datainsamlingen samlades in genom semistrukturerade besöks-, video samt enkät intervjuer. För att få en bredare helhetsbild av medarbetarnas upplevda motivation valdes åtta individer som har olika arbetsroller och arbetsuppgifter.

Resultat och slutsats: Belöningsystemets upplevelse av medarbetarna har till viss del en positiv påverkan på deras motivation. Monetära belöningar kan ha en positiv påverkan på motivation om den går att koppla till individens prestation. Å andra sidan gör belöningar, som endast indirekt kan kopplas till individens prestation, att den inre motivationen hos individen får en större betydelse. Styrsystemets olika styrmekanismer integreras med varandra och har alla någon form av koppling till belöningsystemet. Kopplingarna leder till effekter som påverkar medarbetare att prestera mot organisationens mål.

Nyckelord: Belöningsystem, Motivation, Management Control Package, Mål, Prestation

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	3
1.4 Frågeställningar	3
1.5 Disposition	3
2. Metod	5
2.1 Val av metod	5
2.2 Val av företag	5
2.3 Val av respondenter	6
2.4 Empirisk materialinsamling	7
2.4.1 Intervjuer	7
2.4.2 Kvalitativ enkät	8
2.4.3 Dokumentanalys	9
2.5 Sammanställning av teoretisk referensram	9
2.6 Analysmetod	10
2.7 Kvalitetskriterier	10
2.8 Etiska överväganden	11
3. Teoretisk referensram	12
3.1 Ekonomistyrning	12
3.2 Belöningsystem och förmåner	12
3.3 Ekonomistyrning som ett paket relaterat till belöningsystem	13
3.3.1 Kulturell styrning	14
3.3.2 Planering	15
3.3.3 Cybernetisk styrning	16
3.3.4 Belöning och kompensation	16
3.3.5 Administrativ styrning	17
3.4 Prestationsmätningssystem	17
3.5 Kontroll	18
3.6 Kommunikation och information	18
3.7 Målsättningar	19
3.8 Motivation	20
3.8.1 Herzbergs motivationsteori	20
3.8.1.1 Kritik mot Herzbergs motivationsteori	21
3.8.2 Självbestämmandeteorin	22
3.8.3 Inre och yttre motivation	22
3.9 Sammanfattning av teoretisk referensram	23
4. Empiri	24
4.1 Belöningsystemet	24
4.1.1 Befintliga belöningar och förmåner	24
4.1.2 Individens motivation	25

4.2 Styrning	26
4.2.1 Målsättning	26
4.2.2 Prestationer	28
4.2.3 Kontroll och kommunikation	30
4.3 Motivation	32
4.3.1 Arbetsuppgifter och ansvar	32
4.3.2 Utvecklingsmöjligheter	34
4.3.3 Arbetsplatsen	36
5. Analys	38
5.1 Belöningsystem som motivationsverktyg	38
5.1.1 Monetära belöningar	38
5.1.2 Icke-monetära belöningar	39
5.2 Belöningsystem relaterat till Management Control Package	41
5.2.1 Kulturell styrning	41
5.2.2 Planering	42
5.2.3 Cybernetisk styrning	43
5.2.4 Administrativ styrning	44
6. Slutdiskussion	46
6.1 Slutsatser	46
6.2 Kritik till eget arbete	47
6.3 Förslag till vidare forskning	48
Källförteckning	49
Bilagor	54

1. Inledning

I detta kapitel presenteras en bakgrund till uppsatsämnet. Därefter problematiseras ämnet och sedan ges en redogörelse av syftet med rapporten. Avslutningsvis presenteras frågeställningar och en disposition.

1.1 Bakgrund

Den konstanta utvecklingen av nya tekniker och kompetensområden inom industrin har ökat behovet av humankapital, det vill säga enskilda individers färdigheter och kompetenser, i olika företag (Fortnox, 2022). Medarbetare med rätt kompetens har blivit en avgörande faktor för att bli konkurrenskraftig inom de allra flesta marknader (ibid). Denna utveckling har gjort att organisationer numera är beroende av sina anställda för att öka effektiviteten och kunna överleva på längre sikt (Arvidsson, 2008). För att medarbetare ska agera i linje med organisationens intressen, däribland mål, visioner och strategier, krävs *motivation* hos medarbetarna (Hartmann et al, 2020).

För att kunna behålla kompetent personal samt vara attraktiv för nya medarbetare behöver företagen ha en förståelse för vad som motiverar medarbetarna (Ma et al, 2018). Samtidigt behöver företaget även ha en förståelse för varför medarbetarna väljer att arbeta på den specifika arbetsplatsen och varför nya medarbetare söker sig till denna (Vroom, 1995).

Det är allt vanligare att organisationer använder sig av styrning för att motivera sina medarbetare, framför allt i större företag där fler behovssystem behöver beaktas (Kolk et al, 2019). Det förekommer olika definitioner av ett ekonomistyrssystem. Malmi & Brown (2008) menar att styrningen är den systematiska användningen av metoder som genererar information för att uppnå organisationens mål. Merchant och Otley (2007) anser att ekonomistyrssystemet är en bredare styrning som innefattar kontroller gällande strategi, utveckling samt inlärningsprocess. Vidare menar Merchant och Van der Stede (2007) att styrning handlar om hur företagets ledning påverkar medarbetares beteende.

Ett styrsystem består i sin tur av styrverktyg som är utformade för att styra medarbetarnas beteenden och handlingar i den riktning som organisationen eftersträvar för att uppnå de organisatoriska målen (Merchant & Van der Stede, 2012).

Belöningssystem är ett styrverktyg som används i organisationer med syfte att motivera medarbetare för att uppnå organisationens uppsatta mål. Det är viktigt att medarbetarna känner till målen samt vad de förväntas prestera. Till följd av att medarbetarna saknar denna kännedom, kan prestationen bli sämre än förväntat (Merchant & Van der Stede, 2012). Ett effektivt belöningssystem kan även leda till mer tillfredsställda medarbetare. Genom att medarbetare är motiverade i sitt arbete kan detta i sin tur leda till en ökad tillfredsställelse och en högre effektivitet (Svensson, 2001).

1.2 Problemdiskussion

Styrning krävs i organisationer för att motivera medarbetare (Kolk et al, 2019), dock riskerar organisationens styrsystem att ge motsatt effekt och då underminera individers motivation istället för att öka den. Utformningen och användandet av styrsystemet kommer därför att vara avgörande för medarbetarnas motivation (Sutton & Brown, 2016). Medarbetare som känner sig styrda och pressade till att prestera har en lägre motivation. Faktorer som kan bidra till detta är bland annat belöningar, hot och påtvingade mål (Sutton & Brown, 2016).

Tidigare forskning tyder på att styrverktyg i organisationen inte ska betraktas som självständiga, utan det råder ett samspel mellan dem (Simons, 1994; Malmi & Brown, 2008). I och med relationen mellan olika styrverktyg, kommer effekter av dem att ha en inverkan på varandra. Malmi & Brown (2008) utvecklade Management Control Package där de beskriver styrsystemet som ett "paket", där olika styrmekanismer behöver samverka med varandra för att vara effektiva. Styrverktyg i "paketet" ligger till grund för att styra medarbetarna mot organisationens mål.

Belöningssystem har förmågan att vara en viktig del av organisationens styrning. Ett väldegnat belöningssystem är ett uppskattat styrverktyg av såväl medarbetare som organisationen (Cäker, 2013). Det förekommer även studier från forskare som har en negativ syn på belöningssystem och dess effekter. Ryan & Deci (2000) talar emot användandet av belöningssystem då belöningar visat sig ha en negativ effekt på individers inre drivkrafter. Detta ger en indikation om att ledningar i organisationer kommer behöva vara medvetna om riskerna som kommer med användandet av belöningssystem.

Även om avsikten med belöningssystem är att öka medarbetarnas motivation och prestation är det inte säkert att detta blir utfallet (Madhani, 2009). För att belöningar ska vara effektiva behöver de värdesättas hos den anställde (Merchant & Van der Stede, 2012), samt vara aktuella och begripliga (Merchant & Van der Stede, 2007). Belöningssystem som inte är utformade på ett effektivt sätt riskerar snarare att ge en motsatt effekt, nämligen leda till mindre motiverade medarbetare. Utmaningar med effektiva belöningssystem är i sin tur att belöningar kan uppfattas olika av olika individer (Svensson, 2001).

Detta innebär att organisationer står inför en utmaning gällande att motivera medarbetare (Kolk et al, 2019), samtidigt som styrverktygen i styrsystemet behöver integreras för att fungera effektivt (Malmi & Brown, 2008). Belöningssystemet kan spela en central roll i organisationens styrning (Cäker, 2013), vilket medför att detta styrverktyg kommer behöva utformas och användas utifrån att det ska samverka med andra styrverktyg för att uppnå organisationens mål (Malmi & Brown, 2008).

1.3 Syfte

Syftet med rapporten är att studera hur belöningssystemet integreras med övriga styrmekanismer för att styra och motivera medarbetare i företaget samt hur den upplevda motivationen är bland medarbetarna. Genom att studera detta kan vi även ta reda på om det sker på ett effektivt sätt i organisationen.

1.4 Frågeställningar

- Hur upplevs belöningssystemet motivera medarbetare?
- Hur integreras belöningssystemet med övriga styrmekanismer?

1.5 Disposition

Uppsatsen innehåller sex kapitel. I det andra kapitlet presenteras studiens metod, det vill säga den metod som används för att samla in teori och empiri samt hur detta material analyserats. Sedan presenteras även det valda företaget och respondenterna. I detta kapitel beskrivs även

kvalitetskriterier och etiska överväganden. I det tredje kapitlet förklaras relevanta begrepp och teoretiska modeller. Först följer en genomgång om begrepp gällande ekonomistyrning såsom belöningsystem och förmåner, ekonomistyrning som ett paket, prestationsmätningssystem, kontroll, kommunikation och information samt målsättningar. Därefter följer en genomgång av begrepp gällande motivation såsom Herzbergs motivationsteori, självbestämmandeteorin samt inre och yttre motivationsfaktorer. I kapitel fyra presenteras det empiriska resultatet som innefattar respondenternas tankar och åsikter om arbetsuppgifter, mål, belöningar, prestation, motivation, utveckling, kontroll och kommunikation. I kapitel fem integreras teorin med den insamlade empirin. I kapitel sex presenteras studiens slutsatser, som kopplas tillbaka till syftet och frågeställningarna. Kapitlet avslutas med en redogörelse av kritik till arbetet samt förslag till vidare forskning.

2. Metod

I detta kapitel presenteras studiens valda metod, företag och respondenter. Vidare görs en genomgång av den insamlade teorin och empirin samt hur materialet sedan analyserats. Avslutningsvis beskrivs kvalitetskriterier och etiska överväganden.

2.1 Val av metod

Tillvägagångssättet som valts för att få svar på forskningsfrågorna är en kvalitativ metod. Anledningen till valet av en kvalitativ metod är att denna har ett stort fokus på förståelse och tolkning av datamaterialet. Detta ger forskaren en djupare helhetsbild om det problemområde som studeras (Bryman & Bell, 2017). Kvalitativa metoder lägger en stor tonvikt på ord och språk, vilket bidrar till en djupare förståelse av människors svar. Då syftet med studien är att ta reda på vad som motiverar medarbetarna passar även en kvalitativ metod då det ger en helhetsbild av den verklighet som undersöks (Patel & Davidson, 2019).

2.2 Val av företag

I valet av företag eftersöktes ett företag som strävar efter att vara i framkant för att vara det främsta alternativet för arbetstagare. I det valda företagets årsredovisning framgår det att företagets vision är att vara "Employer of Choice". Detta innebär att företaget ska vara förstahandsalternativet som arbetsgivare, vilket även innefattar att en arbetstagare ska kunna rekommendera arbetsplatsen vidare för andra som söker arbetet (Tanwar & Kumar, 2019). Företaget tar även upp att deras målsättning handlar om att medarbetare ska vara stolta över att vara en del av företaget samt att framtida medarbetare ser företaget som en attraktiv arbetsgivare. Om företaget ska lyckas uppnå detta behöver medarbetarna i företaget vara motiverade.

I valet av företag eftersöktes även ett större företag med relativt många anställda. Detta grundar sig i att företag med fler anställda behöver beakta fler behovssystem, vilket därmed kan innebära att dessa företag har svårare att motivera sina medarbetare genom styrning (Kolk et al, 2019). Det valda företaget har en omsättning på över 110 MSEK och har drygt 400 anställda. Företaget har sin verksamhet i Sverige och är ett dotterbolag i en internationell koncern. Företaget har flera olika affärsverksamheter och är verksamma inom

tillverkningsindustrin. Affärsverksamheterna har var sin avdelning på företaget. Utöver dessa har företaget avdelningar inom ekonomi, inköp, produktion, tekniska områden samt en personalavdelning. Företaget har av en överordnad ledning som består av en verkställande direktör och företags avdelningschefer. Inom varje avdelning finns dessutom olika arbetsgrupper med respektive gruppchefer.

Till studien har det valts att endast studera ett företag. Detta tillvägagångssätt leder till en svagare analys på branschnivå eftersom flera företag inom samma bransch ej studeras. Genom att endast studera ett företag blir det möjligt att skapa en bredare analys av enskilda individer i det valda företaget, vilket är mer relevant för studiens syfte.

2.3 Val av respondenter

I den kvalitativa forskningen är en central del hur respondenterna väljs ut (Dalen, 2015). För att få svar på studiens forskningsfrågor krävs respondenter med passande kunskap som kan identifieras. För att ta reda på den upplevda motivationen ansågs det därför relevant att respondenterna är anställda på olika avdelningar samt att de har olika arbetsuppgifter. Detta ger författarna en bredare helhetsbild av medarbetarna på hela företaget. I och med variation i urvalet ökar möjligheten att få olika infallsvinklar, vilket bidrar till mer omfattande jämförelser. Chefer och andra anställda med högre positioner intervjuades inte eftersom studien är avgränsad till medarbetarnas perspektiv. Denna avgränsning skapades för att medarbetare på de olika avdelningarna själva får uttrycka sig om den verklighet som undersöks.

Från företaget intervjuades åtta individer som har olika arbetsroller och arbetsuppgifter. I och med att respondenterna ville vara anonyma, benämns de efter sina generella arbetsroller i uppsatsen. De åtta respondenterna arbetar på sex olika avdelningar i företaget. De respondenter som har samma arbetsroll benämns med 1 eller 2. Av respondenterna arbetade Administratör 1 och Ingenjör 1 på samma avdelning, likaså Inköpare 1 och Inköpare 2.

Tabell 1. Sammanställning av respondenter

Arbetsroll/Benämning	Intervjutyp	Tid	Datum
Administratör 1	Besöksintervju	65 min	8/12-22
Ingenjör 1	Besöksintervju	58 min	12/12-22
Administratör 2	Skriftligt svar	—	13/12-22
Ekonom	Teamsintervju	52 min	14/12-22
Ingenjör 2	Teamsintervju	55 min	19/12-22
Orderhanterare	Skriftligt svar	—	19/12-22
Inköpare 1	Skriftligt svar	—	20/12-22
Inköpare 2	Teamsintervju	50 min	21/12-22

2.4 Empirisk materialinsamling

2.4.1 Intervjuer

Enligt Patel & Davidson (2019) är kvalitativa intervjuer i en hög- eller låg grad av standardisering. Till denna studie har intervjuer med en låg grad av standardisering valt att användas. Andra författare benämner detta vanligtvis som semistrukturerade intervjuer som innebär att specifika områden ska beröras men respondenten har stor frihet att själv få utforma svaren. Genom intervjuer fås en direkt kontakt med respondenterna. Intervjusituationen innebär även att intervjuaren kan hjälpa respondenten med en fråga som inte förstås samt ges en möjlighet för intervjuaren att ställa följdfrågor. En nackdel med intervjuer är att interaktionen mellan intervjuaren och respondenten kan påverka intervju svaren (Patel & Davidson, 2019).

Intervjuerna med medarbetarna har skett individuellt. Några av intervjuerna har genomförts personligen medan några av intervjuerna genomfördes på distans genom Teams. I och med att

några av respondenterna inte hade möjlighet till en personlig fysisk intervju på grund av tidsaspekten var en lösning att genomföra dessa intervjuer digitalt.

Intervjuguiderna var utformade på samma sätt för samtliga respondenter. Intervjufrågorna var indelade i olika teman och ställdes i en semistrukturerad struktur. De bestod av en del öppna frågor samt en del följdfrågor. Under intervjuerna var båda författarna närvarande. Upplägget under alla intervjuer var densamma, den ena författaren ställde alla huvudfrågor och den andre ställde följdfrågor. Frågorna som ställdes i intervjun var relaterade till motivation och styrning. Alla frågor handlade ej direkt om motivation och styrning men dessa har varit ledande för att kunna besvara studiens forskningsfrågor.

Respondenterna blev före intervjun tillfrågade om deras godkännande för att spela in intervjusvaren, vilket erhöles från samtliga respondenter. När intervjuerna var genomförda lyssnandes ljudinspelningen igenom för att sedan transkriberas. Detta bidrog till att alla respondenternas svar kunde registreras exakt vilket innebär att ingen väsentlig information kunde missas eller riskera att glömmas bort. Transkribering kan dock vara mycket tidskrävande och ta upp mot flera timmar (Bryman & Bell, 2017). En nackdel med ljudinspelningar som Patel & Davidson (2019) lyfter fram handlar om att människor påverkas av ett inspelningsobjekt. Även om respondenterna kan besvara intervjufrågorna utan problem, tenderar individer att prata mer spontant när en ljudinspelning inte är på.

Patel & Davidson (2019) skiljer på anonymitet och konfidentialitet. I studien förekommer konfidentialitet vilket innebär att författarna är medvetna om vilka respondenterna är men det är endast de som har tillgång till den informationen. Detta blev respondenterna informerade om innan intervjuerna genomfördes för att de tryggt och sanningsenligt skulle kunna besvara frågorna.

2.4.2 Kvalitativ enkät

I studien har även en kvalitativ enkät används för att samla in information. Detta är en enkät med öppna frågor som ger respondenten möjlighet att utveckla sina svar (Trost, 2001). Det var samma intervjuguide som användes vid intervjuerna som utgjorde den kvalitativa enkäten. Den var därmed semistrukturerad och alla frågor var öppna frågor där flera av dem bestod av följdfrågor. Användandet av det skriftliga formuläret minskar intervjuarens

påverkan på respondentens svar. Det uppstår dock en risk att frågorna upplevs som ett förhör, vilket kan påverka antalet inkomna svar (Bjørndal, 2005). Detta tillvägagångssätt används för att öka svarsfrekvensen då några av respondenterna inte har möjlighet till en personlig- eller digital intervju. Den kvalitativa enkäten ger dessutom respondenterna möjlighet att kunna besvara frågorna när de själva har tid för detta (Patel & Davidson, 2019). I och med att svaren redan är nedskrivna kommer materialet inte behöva transkriberas, vilket underlättar för författarna då transkribering kan vara ett mycket tidskrävande steg (Bryman & Bell, 2017).

2.4.3 Dokumentanalys

Dokument är information som har bevarats. Till följd av den tekniska utvecklingen kan information idag bibehållas på fler sätt än i bara skrift, däribland genom filmer och fotografier. Dokument kan användas för att besvara frågeställningar gällande människors upplevelser och faktiska förhållanden. För att säkerställa att informationen i dokumenten är sannolikt krävs källkritik (Patel & Davidson, 2019). Dokument som användas i denna studie är företagets senaste årsredovisning för verksamhetsåret 2021. Denna handling är offentlig och det är företaget som själva har skapat sin årsredovisning. Valet av att använda detta dokument bygger på att få en förståelse för företagets mål, visioner och strategier. Informationen från årsredovisningen har även använts som underlag för att utforma intervjufrågorna.

2.5 Sammanställning av teoretisk referensram

Det teoretiska materialet har sammanställts från böcker, webbsidor och vetenskapliga artiklar. De böcker och vetenskapliga artiklar som format uppsatsens teorikapitel handlar om; ekonomistyrning, motivation, målsättning och belöningssystem. För att få mer kunskap inom ämnet används litteratur och vetenskapliga artiklar via Supersök, vid Göteborgs universitet. Databaser som Scopus, Ebsco och ScienceDirect, som är tillgängliga vid Göteborgs universitet har varit till hjälp för att hitta mer specifika artiklar inom forskningsområdet. De främsta sökorden som användes, både separat och i kombinationer var; belöningssystem/incentive systems, goal setting/målsättning, management control package och motivation.

2.6 Analysmetod

I analysen är syftet att hitta mönster samt jämföra teorin med den insamlade empirin. Intervjuguiden användes i samtliga intervjuer för insamlandet av empirin. Efter genomförandet av intervjuerna transkriberades materialet för att undvika att relevant information utelämnas. När transkriberingen var gjord, sorterades och reducerades informationen (Alvehus, 2013). I och med att intervjuguiden redan var indelad i olika teman underlättades arbetet i det här steget. Vidare grupperades empiri och teori som upplevdes likna varandra och/eller höra samman. Dessa grupperingar skapade i sin tur innehåll till underrubrikerna.

2.7 Kvalitetskriterier

För att säkerställa kvaliteten i studien krävs god validitet och reliabilitet. Dessa två står även i relation till varandra vilket innebär att båda behöver beaktas i forskningsstudier. Validitet handlar om att undersöka det som avses att undersökas. Detta innefattar bland annat att det teoretiska ramverket omvandlas till intervjufrågor för att kunna besvara forskningsfrågorna (Patel & Davidson, 2019). I studien har intervjun kunnat påverka validiteten i form av oklarheter gällande intervjufrågorna. För att undvika missförstånd och därmed även öka validiteten fick respondenterna möjligheten att be författarna förtydliga någon intervjufråga som de inte förstod. Före intervjuerna fick även en utomstående person läsa igenom intervjufrågorna för att se över om de är förståeliga. Intervjun kan ha påverkat validiteten i den utsträckning att information som kan ha varit nyttig för studien inte har framkommit. Den befintliga informationen ansågs ändå vara tillfredsställande, dock fanns en möjlighet att komplettera med ytterligare information om detta skulle behövas.

Reliabilitet avser att undersökningen sker på ett tillförlitligt sätt. För att säkerställa god reliabilitet behöver intervjusvar registreras. Detta är möjligt genom ljudinspelningar för att försäkra att respondenternas svar har uppfattats korrekt (Patel & Davidson, 2019). I och med att respondenterna var anonyma kan detta öka tillförlitligheten då respondenternas svar blir mer sanningsenliga. Respondenternas anonymitet kan vara viktig för att inte äventyra deras framtid på arbetsplatsen. Det negativa med att respondenterna är anonyma är att läsaren inte känner till vilket företag som behandlas (Söderbom & Ulvenblad, 2016). Detta stärks dock en aning i och med att respondenterna benämns efter sina generella arbetsroller. För att

upprätthålla reliabiliteten har intervjuerna genomförts på så lika förutsättningar som möjligt. Eventuella skillnader kan ha förekommit då några intervjuer genomfördes personligen, andra digitalt via Teams (Bryman & Bell, 2017) och några via skriftliga svar. För att öka representativiteten i studien erhöles svar från medarbetare som arbetar på olika avdelningar i företaget.

2.8 Etiska överväganden

Enligt Patel & Davidson (2019) är det viktigt att arbeta med etiska frågor. Respondenterna hade som krav att få vara anonyma i studien för att kunna medverka. Detta accepterades av författarna och därför benämns respondenterna utifrån sina generella arbetsroller. Med respekt för företaget kommer även det att vara anonymt i studien. Före intervjuerna skickades information om studien ut via mejl till samtliga respondenter. Informationen innehöll vilka områden intervjufrågorna kommer att behandla, antalet frågor samt att respondenternas svar behandlas med anonymitet och att endast författarna har tillgång till dessa uppgifter under studiens tidsperiod. Författarna informerade även respondenterna att ljudinspelningen senare skulle raderas samt att endast författarna har förfogande över det insamlade intervjumaterialet. Respondenterna önskade att få ta del av intervjufrågorna före intervjuerna för att få en överblick över frågorna samt kunna fördjupa sig i eventuellt komplexa frågor. Detta önskemål accepterade författarna. De respondenter som valde att endast svara på frågorna skickade sedan tillbaka samma frågeformulär med svar via mail.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel följer en genomgång av begrepp och olika teoretiska modeller. Först definieras ekonomistyrning samt belöningsystem och förmåner. Sedan beskrivs ekonomistyrning som ett paket relaterat till belöningsystem. Sedan definieras ytterligare begrepp såsom prestationsmätningssystem, kontroll, kommunikation och information samt målsättningar. Därefter följer en genomgång av Herzbergs motivationsteori och självbestämmandeteorin samt en beskrivning av inre och yttre motivationsfaktorer. Till sist summeras kapitlets viktigaste delar i ett sammanfattningsavsnitt.

3.1 Ekonomistyrning

Det finns flera olika definitioner av vad ekonomistyrning innebär. En klassisk definition, myntad av Anthony (1965), är att ekonomistyrning är de processer där chefer säkerställer att de resurser som erhålls används effektivt för att uppnå organisationens mål. Malmi och Brown (2008) menar att styrning handlar om att chefer säkerställer att de anställdas beteenden och värderingar stämmer överens med organisationens mål och strategier. Alvesson och Kärreman (2004) menar att ekonomistyrning innefattar att specificera, övervaka och utvärdera individuellt och gemensamt handlande inom en organisation. Merchant (1982) sammanfattar att begreppets utgångspunkt är att högsta ledningen vill påverka medarbetarnas beteende för att uppnå organisatoriska mål.

3.2 Belöningsystem och förmåner

För att bibehålla kompetent personal samt attrahera nya medarbetare använder sig företag av ersättningssystem (Peluso et al, 2017). Ersättningssystemet kan i sin tur delas in i två delar där den ena är belöningsystemet och den andra är förmåner (Wilson, 2001).

Som tidigare nämnt är ett av syftena med belöningsystem att motivera medarbetare för att nå organisationens mål. Genom att individen är motiverad leder detta till en extra insats för att nå målen, vilket inte uppnåtts i övrigt (Baker et al, 1988). Belöningsystemet är utformat av både monetära- och icke-monetära belöningar för att göra arbetsplatsen mer attraktiv för medarbetarna (Merchant & Van der Stede, 2012).

Monetära belöningar kan delas in i tre olika kategorier; löneökningar, långsiktiga - och kortsiktiga belöningar. När det gäller löneökningar innebär detta en årlig löneökning som anställda på många företag erhåller. Det är en summa som läggs på den ordinarie månadslönen (Merchant & Van der Stede, 2012). Belöningar behöver i sin tur vara kopplade till prestation för att de ska anses som en belöning (Hartmann et al, 2020). Kortsiktiga belöningar erhåller den anställde för utförandet av ett bra arbete på kortare sikt i form av en engångssumma, detta kan till exempel vara bonus. En fördel med kortsiktiga belöningar är att den anställde kan se en tydligare koppling mellan prestation och belöning. Långsiktiga belöningar är bland annat pensionsfördelar och aktieoptioner. Dessa varar under en längre tidsperiod med syftet att bibehålla kompetent personal (Merchant & Van der Stede, 2012).

Tidigare studier har visat att monetära belöningar och förmåner inte är tillräckligt för att utveckla en engagerad personal. Betydelsen för icke-monetära belöningar lyfts fram för att komplettera det monetära belöningsystemet i form av bland annat utvecklingsmöjligheter och en god arbetsmiljö (Peluso et al, 2017). Icke-monetära belöningar innefattar även intressanta arbetsuppgifter, utmaningar och beröm (Merchant & Van der Stede, 2012). Även belöningar som befordran, möjlighet att testa nya arbetsuppgifter, befogenheter i större omfattning samt mer makt i organisationen har setts som viktiga motivationsfaktorer (Herzberg et al, 1959). Trots att dessa inte innefattar monetära medel kan dessa fortfarande vara en kostnad för företaget (Svensson, 2001). Det är upp till individen själv att uppskatta värdet på den icke-monetära belöningen (Cäker, 2013).

Företag kan utöver belöningar erbjuda olika förmåner för medarbetarna som bland annat kan vara subventionerad lunch, parkeringsplats (Svensson, 2001), hälsovård och pension (Peluso et al, 2017). Individer är mer benägna att söka sig till arbetsplatser med fler förmåner, än arbetsplatser med färre förmåner. Företagets syn på förmåner är att de snarare ska ses som en tillgång för medarbetarna än ett styrningsverktyg (Svensson, 2001).

3.3 Ekonomistyrning som ett paket relaterat till belöningsystem

Även om belöningsystem utformas i syfte att motivera medarbetare för att nå organisationens mål, så är det en del av ett större ekonomistyrningssystem som innehåller andra styrningsmekanismer. Malmi och Brown (2008) betonar att det finns en risk med att studera

styrningsmekanismer ur ett isolerat perspektiv som saknar samband. Vidare menar de att organisationen uppnår en styrning som utvecklar först när grupperna integreras med varandra i ett paket. Det anses därmed relevant att beskriva belöningsystemets påverkan på motivation kopplat till andra styrningsmekanismer.

Malmi och Brown (2008) har skapat ett sätt att beskriva ekonomistyrning som ett paket, Management Control Package (MCP). MCP är ett analytiskt styrningskoncept som innefattar olika metoder och system som har införts vid olika tidpunkter samt av olika personer. Detta innebär styrningen ska studeras ur ett holistiskt perspektiv där styrningsmekanismer betraktas som ett systempaket. Paketet innefattar fem olika grupper inom styrning och dessa är kulturell styrning, planering, cybernetisk styrning, belönings-och kompensationssystem samt administrativ styrning. Belönings-och kompensationssystem är av stort fokus men kommer att relateras till övriga grupper för på så sätt se hur dessa samverkar med varandra.

Figur 1. Ekonomistyrning som ett paket. (Källa: Malmi och Brown, 2008)

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

3.3.1 Kulturell styrning

En del i paketet innefattar kulturell styrning vilket beskriver de värderingar och normer som tillsammans påverkar medarbetarnas beteende för att uppnå uttalade mål inom organisationen. O'Boyle et al (2016) beskriver att belöningar som baseras på grupprestationer kan ha en positiv inverkan på företagskulturen. Det kan genom sådana belöningsystem

skapas en lagkänsla inom organisationens grupper som i sin underlättar för andra delar inom den kulturella styrningen (O'Boyle et al, 2016). En fallstudie gjord av Roman (1994) beskriver den kulturella effekten av att gå från individbaserad belöning till gruppbaserad belöning. Resultatet av studien av en gruppbaserad belöning var att gemenskapen ökade och på så sätt stärker företagskulturen.

Enligt Malmi och Brown (2008) inkluderar kulturell styrning bland annat aspekten värderingsbaserad styrning. Värderingsbaserad styrning innebär att högsta ledningen vill påverka medarbetarnas värderingar så att de har samma syfte och riktning som organisationen. Det kan innebära att ledningen redan vid anställning söker personer som har samma värderingar som organisationen. Det kan också ske då anställda socialiserar sig inom organisationen och på så sätt får dessa värderingar. Anställda kan även anpassa sig till organisationens värderingar och utgå ifrån dessa under arbetstid trots att de personligen inte har dessa värderingar. Kulturell styrning innefattar även klanstyrning som handlar om att ledningen delar upp de anställda i grupper utifrån deras intressen eller arbetsuppgifter.

3.3.2 Planering

Nästa grupp inom paketet (Malmi & Brown, 2008) är planering, vilket innebär att ledningen fastställer de mål som finns inom organisationen. Sedan görs en tydlig plan om vad som resultatmässigt förväntas av enhetschefer och andra anställda för att nå organisationens mål. Som figuren visar, omfattar denna planering både långsiktig och kortsiktig planering. En kortsiktig planering är en form av taktisk styrning som innebär att ledningen sätter upp mål och aktiviteter för de närmaste 12 månaderna. En långsiktig planering är däremot en form av strategisk styrning som fokuserar på mål och tillvägagångssätt längre fram (Malmi och Brown, 2008). Byars och Rue (2000) menar på att planering är viktigt för att utforma ett effektivt belöningsystem då både utformningen och användandet av ett belöningsystem kräver resurser i form av tid och pengar. De kostnader som uppkommer är framför allt administrativa kostnader för belöningsystemet samt kostnader för de finansiella belöningarna (Gröjer och Gröjer, 1988). Ett belöningsystem är även tidskrävande eftersom att de måste utformas på ett korrekt sätt för att vara effektivt. Eftersom ett belöningsystem både kan vara tidskrävande och kostsamt blir det extra viktigt att det ingår i planeringen och framför allt den långsiktiga planeringen (Byars & Rue, 2000).

3.3.3 Cybernetisk styrning

En annan del av paketet är cybernetisk styrning, som beskriver de system och metoder som används av ledningen för att återkoppla till de aktiviteter som sker inom organisationen. Det är även ett sätt för ledningen att kontrollera om målsättningarna uppnås inom organisationen. Ett cybernetiskt system kan användas på olika sätt då systemet antingen kan vara ett informationssystem som används som beslutstöd eller ett styrsystem. Syftet med ett cybernetiskt system är att förena beteenden med målsättningar inom organisationen. Malmi och Brown (2008) nämner att de två av de cybernetiska system som finns är finansiella och icke-finansiella nyckeltal. Finansiella mätsystem är ett bra verktyg för att fastställa mål och mäta resultat inom organisationer. Malmi och Brown (2008) menar också att icke finansiella mätsystem fått en större betydelse inom ekonomistyrning eftersom dessa kan komplettera de begränsningar som finns med finansiella mätsystem. Enligt Guerra-Lopéz och Hutchinson (2013) krävs mer än bara övervakning av presentation. Det bör ske en kontinuerlig uppföljning av dessa mått för en maximal utveckling. Att införa ett belöningsystem inkluderar övervakning av prestationen eftersom det ingår i systemets utformning och användning.

3.3.4 Belöning och kompensation

Belönings- och kompensationssystem fokuserar på att motivera och öka enskilda individers samt grupperns prestation inom organisationer för att uppnå en överensstämmelse mellan dess mål och aktiviteter. Belöningsystem innefattar både inre och yttre belöningar men forskningen har framför allt fokuserat på de yttre belöningarna (Malmi & Brown, 2008).

Bonner och Sprinkle (2002) har granskat forskningen om incitament och prestation och argumenterade för att monetära incitament ökar ansträngningen hos individer samt prestationsnivån, genom att fokusera på deras ansträngningar till uppgiften. Malmi och Brown (2008) menar att förbindelsen mellan ansträngning till uppgiften kan ha ett inflytande på tre sätt. Det första handlar om insatsriktning, det vill säga själva uppgifterna som individerna fokuserar på. Det andra är ansträngnings- varaktighet, som handlar om hur lång tid individen ägnar sig åt uppgiften. Det tredje är ansträngnings- intensitet, nämligen hur mycket uppmärksamhet individen lägger ner på uppgiften (Malmi och Brown, 2008).

3.3.5 Administrativ styrning

Till sist innehåller paketet administrativ styrning, som innebär att anställdas beteende ska styras genom organisationens struktur. Det innebär att ledningen organiserar individer och grupper, kontrollerar beteenden samt bestämmer hur arbetsuppgifter ska utföras.

Det finns tre grupper inom administrativ styrning och dessa är organisationsstruktur, ledningsstruktur samt tillvägagångssätt och policys (Malmi och Brown, 2008). Organisationsstruktur innebär att ledningen försöker skapa kontakter och relationer mellan individer och grupper inom organisationen. Syftet med denna styrning är att minska variation i beteenden och därmed öka förutsägbarheten. Ledningsstruktur är den styrning som används för sammansättningen och utformningen av ledningen, styrelsen samt olika projektgrupper. Eftersom ledningen kan struktureras på många olika sätt i en organisation är det viktigt att studera ledningsstrukturen i grupp med andra styrningsmekanismer.

Till sist finns tillvägagångssätt och policys som är en formell styrning för att påverka beteenden inom organisationen. Styrningen innefattar regler och begränsningar för att de anställda ska agera på ett särskilt sätt. Tillvägagångssätt kan bland annat vara beteendemässiga restriktioner som gör det näst intill omöjligt för medarbetare att agera på ett ej önskvärt sätt. Detta kan till exempel vara lösenord på datorer (Merchant & Van der Stede, 2017). Liknande tillvägagångssätt lyfter Simons (1994) fram med sitt avgränsningssystem, där företagets ledning satt upp tydliga regler och gränser som medarbetarna behöver respektera.

3.4 Prestationsmätningssystem

Om ett företag vill uppnå lönsamhet på lång sikt behövs en övergripande vision som tydliggör vad företaget vill uppnå (Grant, 2010). Strategier formuleras i sin tur som ska leda till att företaget strävar mot visionen. Ett prestationsmätningssystem ska behandla både finansiell och icke-finansiell information. Strategier i företaget ska definiera kritiska framgångskoncept, om dessa koncept mäts och i sin tur belönas. Detta leder i sin tur till motiverade anställda som strävar mot att uppnå organisationens mål (Anthony och Gorinvandajan, 2007). Ett utvecklat prestationsmätningssystem ska klargöra målsättningar, prestationer och beteenden som krävs inom organisationen. Systemet ska dessutom innehålla

prestationsutvärderingar utifrån planerade standarder. Genom regelbunden feedback kopplat till prestation ska detta underlätta för anställdas utveckling. Ett prestationsmätningssystem har visat sig ha en positiv påverkan på den inre och yttre motivationen (Berdicchia et al, 2022).

3.5 Kontroll

Organisationer är i behov av intern kontroll och styrning för att kunna kontrollera dess inre faktorer samt förhindra risker och upptäcka fel i god tid (Wikland, 2014). Den interna kontrollen ska se till att korrekt och användbar information finns åtkomlig som i sin tur ska identifieras och distribueras (Arwinge, 2010). Detta kan anses vara en utmaning för organisationer där internkontrollen inte är lika utvecklad och saknar rätt förutsättningar (Arwinge, 2015).

För att säkerställa korrekt beteende använder sig organisationer av kontrollaktiviteter. Dessa är i form av riktlinjer och tillvägagångssätt (Schneider & Becker, 2011) samt har som uppgift att identifiera och förhindra risker (Romney & Steinbart, 2012). Kontrollaktiviteter kan även användas i förebyggande syfte i form av utbildningar (Wikland, 2012).

För att på sikt kunna nå de uppsatta målen är organisationer i behov av uppföljningar. Detta är en betydande del för att säkerställa att beteenden går i linje med organisationen (Romney & Steinbart, 2012). Denna typ av övervakning är nödvändig för att kunna bedöma den interna kontrollen och garantera att det fungerar effektivt (Svensson, 2012).

3.6 Kommunikation och information

Alla organisationer grundas på information. För att arbetet ska fungera effektivt behöver denna information även kommuniceras runt i organisationen (Svensson, 2012). För att åstadkomma en effektiv kontroll internt krävs god kommunikation och information mellan organisationens olika nivåer (Ramos, 2008). Kommunikation behöver i sin tur förmedlas på ett korrekt sätt för att organisationens medarbetare ska känna till och arbeta mot ledningens uppsatta mål. Det är även viktigt för företagskulturen att medarbetare och dess chefer kommunicerar med varandra (Heide et al, 2005).

Chefer bör kunna ha god kommunikation med sina medarbetare. Dialoger mellan chef och medarbetare ger tillfälle att utbyta idéer och tankar som gör det möjligt att försöka förstå den andres perspektiv. Detta leder till kunskap och förståelse för varandra. Maktförhållanden mellan chef och medarbetare kan dessvärre försvåra dialogen genom att medarbetare inte vågar ifrågasätta och kritisera åsikter. Det är därför av betydelse att chefer är medvetna om maktproblemet (Heide et al, 2005).

I det moderna ledarskapet förväntas allt fler medarbetare att ta ett större ansvar och ha större befogenheter vid beslutsfattande. Detta resulterar i att medarbetarna själva behöver söka och behandla relevant information för att effektivt kunna kommunicera med externa aktörer som bland annat kunder och leverantörer (Heide et al, 2005). Det blir dessutom allt vanligare att företag använder sig av kommunikationskanaler som e-mail och olika medier (ibid). Dessa kommunikationskanaler kan vara en orsak till att chefer misslyckas med att kommunicera, då ett förtroende för dessa kan resultera i att personlig och direkt kommunikation blir allt mer frånvarande (Richardson & Denton, 1996).

3.7 Målsättningar

Målsättning är en effektiv metod för att motivera medarbetare till prestation. Genom att sätta upp ansträngande och utmanande mål leder detta till en högre prestationsnivå i jämförelse med otydliga och generella mål. Det är även en viktig faktor att personer är engagerade i målen och ser de som meningsfulla för att kunna uppnå dem (Locke & Latham, 2006).

Nyckelkomponenter inom målsättning är bland annat feedback och engagemang för målen. Feedback krävs för att individer ska kunna följa upp arbetet och göra framsteg. Engagemang för målen förstärks genom själv effektivitet samt att se målen som viktiga (Locke & Latham, 2006). Målsättningen ska i sin tur användas på ett korrekt sätt genom att sätta upp mål i rätt riktning samt undvika att sätta mål när detta inte är behövligt (Hartmann et al, 2020). Om målsättning används på ett felaktigt sätt kan detta resultera i problem snarare än att lösa dem. Exempelvis kan mål som är orättvisa, godtyckliga och ej nåbara leda till missnöje och dåligt utförda prestationer (Locke och Latham, 1979).

3.8 Motivation

3.8.1 Herzbergs motivationsteori

Herzbergs tvåfaktorsteori är en motivationsteori som bygger på inre och yttre motivation. Teorin utvecklades av Frederick Herzberg och har sin utgångspunkt i en studie som genomfördes i Pittsburgh 1959 av Herzberg, Mausner och Snyderman. De intervjuade 200 ingenjörer och revisorer i olika företag för att undersöka vilka faktorer som leder till tillfredsställelse och vilka som leder till missnöje (Herzberg et al, 1959). Resultatet användes för att beskriva sambandet mellan motivation och arbetstillfredsställelse. Genom studien kom Herzberg fram till att arbetstillfredsställelse kan delas upp i två dimensioner, motivationsfaktorer och hygienfaktorer (Herzberg et al, 1959).

Hygienfaktorerna är de yttre faktorer som är grundläggande för att minska missnöje och för att medarbetare inte ska vantrivas, men dessa faktorer kan inte öka motivationen. Dessa är ledning och övervakning, arbetsvillkor, relationer mellan medarbetare, lön, företagspolicys, anställningstrygghet, privatliv samt status. Motivationsfaktorerna handlar däremot om de inre faktorerna som leder till ökad motivation. Dessa faktorer är prestation, erkännande, arbetsuppgifter, ansvar, avancemang och utvecklingsmöjligheter. Det är först när samtliga hygienfaktorer och motivationsfaktorer är uppfyllda som medarbetare upplever trivsel på arbetsplatsen samt känner sig motiverade till att arbeta (Kaufmann och Kaufmann, 2016). Motivationsfaktorerna och hygienfaktorerna är oberoende av varandra och finns i olika dimensioner vilket innebär att om en anställd inte är motiverad innebär nödvändigtvis inte detta att denne inte trivs på arbetet. På samma sätt kan en anställd vara motiverad till att exempelvis genomföra sina arbetsuppgifter men samtidigt vara missnöjd med andra faktorer på arbetsplatsen.

Tabell 2. Herzbergs motivationsteori. (Källa: Herzberg et al, 1959)

Hygienfaktorer	Motivationsfaktorer
❖ Ledning och övervakning	❖ Prestation
❖ Arbetsförhållanden	❖ Erkännande
❖ Medarbetare (sociala relationer)	❖ Arbetsuppgifter
❖ Lön	❖ Ansvar
❖ Företagspolicys	❖ Avancemang och utveckling
❖ Anställningstrygghet	
❖ Privatliv	
❖ Status	

3.8.1.1 Kritik mot Herzbergs motivationsteori

Herzbergs motivationsteori kan anses ligga till grund till att svara på frågan om vad som motiverar anställda (Herzberg et al, 1959). Trots att teorin utvecklades i slutet på 50-talet är det en mycket användbar teori än idag. Det finns dock brister och det har riktats kritik mot Herzbergs motivationsteori. Locke (1973) ifrågasätter Herzbergs tvåfaktorteori då han menar att samma händelse både kan vara en motivationsfaktor och en hygienfaktor. Abrahamsson och Andersson (2007) lyfter att teorin inte tar hänsyn till individuella skillnader då modellen utgår från att alla är lika. Vid intervjuer valdes endast utbildade personer vilket betyder att den inte kan appliceras i alla typer av organisationer. Dessutom är teorin inte universell då motivation- och hygienfaktorer kan skilja sig mellan olika kulturer, länder eller organisationer (Wolven, 2002). Exempelvis kan lörens betydelse vara olika stor beroende på hur den ekonomiska situationen ser ut i det landet (Wolvén, 2002). Det har dessutom riktats kritik mot Herzbergs datainsamling. Vid intervjun hade respondenterna en tendens att skylla ifrån sig kopplat till faktorer som leder till otillfredsställelse. På samma sätt hade de en tendens att nämna sina egna prestationer och ta åt sig äran i frågan om vad som leder till tillfredsställelse. Detta gjorde respondenterna för att framstå på bästa sätt inför sin organisation (Pinder, 2008).

3.8.2 Självbestämandeteorin

Självbestämandeteorin beskriver hur inre motivation kan skapas (Ryan och Deci, 2000). Teorin behandlar mänsklig motivation och har sin utgångspunkt i att människan själv kan kontrollera sina inre drivkrafter. Vidare beskriver teorin hur inre motivation skapas genom tre olika grundläggande behov, autonomi, kompetens och samhörighet, och hur dessa ligger till grund för mänsklig utveckling (Ryan och Deci, 2000). Autonomi handlar om självbestämmande och Ryan och Deci (2000) menar att känslan av att kunna bestämma över sig själv är ett grundläggande mänskligt behov och måste uppfyllas för att en människa ska kunna prestera bra. En person som saknar autonomi i livet, saknar också livsglädje eftersom personen inte kan göra egna val och kan på så sätt inte bekräfta sig själv. Det andra behovet handlar om att samhörighet, det vill säga upplevelsen av gemenskap. Till sist finns även kompetens som innebär att vara effektiv och lita på sin egen förmåga att lyckas med olika uppgifter (Ryan och Deci, 2000).

3.8.3 Inre och yttre motivation

Enligt Ryan och Deci (2000) finns två olika typer av motivation och dessa fungerar på olika sätt. Den inre motivationen handlar om att göra en aktivitet för ens personlig tillfredsställelse snarare än för någon yttre påtryckning. Vid inre motivation drivs personen av egen vilja och intresse där personen vill uppnå självförverkligande. Inre motivation kan även skapas då personen upplever att det utförda arbetet överensstämmer med personens egna mål. Yttre motivation handlar däremot om att personen motiveras av yttre faktorer såsom påtryckningar eller belöningar. Inom en organisation innebär yttre motivation att medarbetare motiveras av att få belöning i form av bonusar, karriärbefordringar eller andra möjligheter (Ryan och Deci, 2000). Det kan även handla om erkännande och att få beröm från andra som exempelvis högre uppsatta chefer. Till sist kan även en yttre motivationsfaktor vara att det finns påtryckningar i form av bestraffningar som gör att personen motiveras till att göra en särskild uppgift för att inte straffas (Ryan och Deci, 2000).

Det har under en längre tid forskats om relationen mellan inre och yttre motivation och hur dessa påverkar varandra (Cerasoli et al, 2014). Cerasoli et al (2014) har sammanfattat 40 års forskning i en metaanalys där de bland annat kommit fram till att inre motivation har olika betydelse beroende på hur prestationen är påverkad av ett yttre incitament. De påstår att inre

motivation har en större betydelse om yttre incitament (belöningar) är indirekt kopplade till prestationen. På samma sätt är inre motivationen av mindre betydelse när de yttre incitamenten är direkt kopplade till prestationen (Cerasoli et al, 2014).

Tabell 3. Inre och yttre motivationsfaktorer. (Källa: Ryan och Deci, 2000)

Inre motivationsfaktorer	Yttre motivationsfaktorer
❖ Personlig tillfredsställelse	❖ Belöningar
❖ Självförverkligande	❖ Påtryckningar
❖ Att arbeta mot egna mål	❖ Erkännande och beröm från andra

3.9 Sammanfattning av teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen definieras och förklaras styrningsbegrepp, styrningskoncept samt motivationsteorier. Först definieras ekonomistyrning eftersom styrning och användandet av styrverktyg är ett sätt för organisationer att motivera sina arbetare (Merchant & Van der Stede, 2012). Belöningsystem är ett styrverktyg och kan vara ett effektivt sätt att motivera anställda (Merchant & Van der Stede, 2012). Belöningsystem är studiens utgångspunkt och därför ges en grundlig beskrivning av styrverktyget samt de utmaningar som kommer med ett sådant system. För att förklara vilka andra styrmekanismer som ska integreras med belöningsystemet valdes Malmi och Browns teori om ekonomistyrning som ett paket, där olika styrmekanismer relateras till belöningsystem. Därefter redogörs flera viktiga styrningsbegrepp som ligger till grund för analysen och dessa är prestationsmätningssystem, kontroll, målsättningar samt kommunikation och information. Till sist följer en redogörelse av två motivationsteorier samt begreppen inre och yttre motivation. Dessa ska förklara varför medarbetarna upplever ökad eller minskad motivation vid olika händelser samt vilken typ av motivation som upplevs och hur detta kan komma att påverka upplevelsen av belöningsystemet.

4. Empiri

Kapitlet innefattar tankar och åsikter om arbetsuppgifter, mål, belöningar, prestation, motivation, utveckling, kontroll och kommunikation samt hur detta upplevs av företagets medarbetare.

4.1 Belöningssystemet

4.1.1 Befintliga belöningar och förmåner

Samtliga respondenter berättade att företaget använder sig av monetära belöningar. Dessa var årlig löneökning, resultatlön, bonus och avsättningar till pension. Det största fokuset bland respondenterna låg på resultatlönen. Det är en summa som samtliga respondenter erhåller vid slutet av varje kalenderår. Resultatlönens storlek varierar i sin tur på hur hela koncernen presterat under det gångna året. Ett högt redovisat resultat leder till en högre resultatlön och ett sämre redovisat resultat till en lägre resultatlön. Det framkommer även av respondenterna att medarbetare i företaget inte både får resultatlön och bonus, utan de erhåller antingen eller. Vanligtvis får säljare och chefer bonus medan de andra i företaget får resultatlön.

Respondenterna upplever även att företaget använder sig av icke-monetära belöningar. Dessa är beröm, befordringar och mer ansvar. Beröm upplever samtliga respondenter att de får. Detta sker vanligtvis kort via mail eller personligen, i form av en klapp på axeln eller en kommentarer som exempelvis "Bra jobbat" och "Vilken bra idé".

Företaget använder sig även av förmåner som medarbetarna har tillgång till. Dessa är bland annat friskvårdsbidrag, gym på arbetsplatsen, parkeringsplats, subventionerad lunch, terminalglasögon vid behov, subventionerat lägre pris på årskort i kollektivtrafiken och möjlighet att arbeta hemifrån en till tre dagar i veckan. De förmåner som respondenterna själva utnyttjar är framför allt friskvårdsbidrag, subventionerad lunch och parkeringsplats. Några av respondenterna uttryckte att det troligtvis förekommer fler förmåner och att dessa går att läsa om på företagets informationssida.

4.1.2 Individiers motivation

Det var delade uppfattningar angående hur de monetära belöningarna motiverar medarbetarna. Ingenjör 1, Administratör 2, Orderhanteraren och Inköpare 1 upplever att resultatlönen motiverar dem eftersom de själva känner att de är med och påverkar denna, vilket innebär att resultatlönen i sin tur avspeglar varje medarbetares prestation under året.

"Resultatlönen bygger på många parametrar så man känner att man är med och påverkar denna, om man varit med och gjort sitt bästa under året" - Administratör 2

Inköpare 2 och Ekonomen upplever inte de monetära belöningarna är det viktigaste för dem. Ekonomen upplever bland annat att resultatlönen inte är ett så pass stort belopp av det driver denne.

"Jag känner inte att jag blir mer motiverad av pengar, sen vill ju ingen ha en dålig deal, men det är inte en avgörande faktor för mig" - Inköpare 2

En annan uppfattning var att resultatlönen inte riktigt avspeglar prestationen eftersom den baseras på hela den internationella koncernens prestation. Administratör 1 och Ingenjör 2 uppfattade att deras egna prestation inte är särskilt betydande då koncernen är mycket stor med många medarbetare. Respondenterna uppskattar när resultatlönen kommer och hoppas på en hög summa, men flera menar att det är utom deras kontroll vad resultatlönen egentligen blir.

Synen på beröm skiljer sig åt bland respondenterna. Administratör 2, Ekonomen och Inköpare 2 upplever att beröm är motiverande då respondenterna känner sig sedda och uppskattade för det arbete som utförts. Däremot kan Ingenjör 2, Orderhanteraren och Inköpare 1 uppleva att beröm inte motiverar dem eller förekommer på arbetsplatsen. Administratör 1 och Ingenjör 1 upplever dock inte ett stort behov av beröm. Dessa två respondenter, som även arbetar på samma avdelning, delar även en överensstämmande bild om befordringar. De upplever att befordringar inte alltid baseras utefter prestation och att det snarare kan vara förutbestämt i förväg vem som blir befordrad. Vanligtvis har cheferna en person i åtanke som i slutändan får tjänsten. Flera av respondenterna tilldelas mer ansvar vilket de upplever som utvecklande och lärorikt. Administratör 2 upplever även det som tillfredsställande att kunna utföra arbetsuppgifter som annars inte blivit utförda.

Enligt Administratör 1 och Administratör 2 kan mer ansvar, som de associerar med extra arbetsuppgifter, anses som en börda när det går ut över deras “vanliga” arbetsuppgifter. Dessa uppgifter anser respondenterna kan vara mer stressande och besvärliga än utvecklande och intressanta. Båda respondenterna fick en extra arbetsroll i och med covid 19-pandemin och upplever att mer ansvar därför var en större börda tidigare. Numera går inte dessa nya arbetsroller ut över deras “vanliga” arbetsuppgifter lika mycket längre, men det förekommer fortfarande.

4.2 Styrning

4.2.1 Målsättning

Administratör 1, Ingenjör 1 och Ingenjör 2 anser inte att de känner till företagets mål. De berättar att företaget informerar om företagets mål varje kvartal på ett informationsmöte för hela företaget. Där brukar de informera vad ledningen har för mål, hur ledningen arbetar med dem samt hur dem har tänkt sig. Under mötet presenteras mål för kommande kvartal samt hur arbetet pågår mot de långsiktiga målen. Respondenterna berättar att de går att hitta målen på företagets informationssida och några av dem står på baksidan av allas visitkort/passerkort, men i övrigt inte kommer ihåg målen.

“De mål som finns handlar mest om budgetmål och inte om hur jag ska göra mitt jobb, så jag bryr mig inte om dem” - Ingenjör 2

Resterande respondenter berättar att de i stora drag känner till målen. Orderhanteraren och Inköpare 2 berättar att målen filtreras ned och berör deras avdelningar vilket gör dem intressanta och relevanta. Ekonomen upplever att denne har särskild koll på de finansiella målen eftersom ekonomiavdelningen har ett stort fokus på dessa.

Trots att några av respondenterna inte känner till företagets mål upplever de allra flesta att de bidrar till att nå målen. De är överens om att alla bidrar med sitt arbete trots att de inte har en övergripande bild av alla steg. De menar att de bidrar till målen även om de själva inte varit med och satt upp målen.

“Om målet till exempel handlar om en omsättningsökning måste ekonomiavdelningen, som jag arbetar på, givetvis bädda för att det ska funka” - Ekonomen

Båda administratörerna, ingenjörerna och orderhanteraren upplever att de har ett kundfokus. De berättar att de bidrar till målen genom att hålla en hög kvalite och producera det kunden förväntar sig att få, som på längre sikt bidrar till de högre målen.

Alla respondenter berättar att det finns gruppmål, främst i form av avdelningsmål men det skiljer sig i huruvida de känner till dessa eller inte. Samtliga respondenter upplever också att de bidrar till att uppfylla avdelningsmålen trots att några inte känner till dem. Flera berättar att det finns kortsiktiga mål som är uppdelade på avdelningen.

“Jag uppfattar avdelningsmålen som särskilt utmanande och intressanta eftersom det blir en drivkraft för gruppen” - Orderhanteraren

Ingenjör 1 berättar att de inte riktigt sätter upp några gruppmål, utan var och en ska göra sitt arbete. Däremot berättar respondenten att det finns avdelningsmål i form av finansiella mål. Avdelningschefen är aktiv med att sätta upp dessa mål tillsammans med ledningen och avgör om de är realistiska.

Alla respondenter förutom Administratör 1 och Administratör 2 anser att målen är realistiska. De upplever snarare att de inte kan avgöra om det är realistiska eftersom det ligger bortom deras arbetsområde, då de varken är tillräckligt insatta inom det finansiella eller tekniska. Inköpare 2 kan ibland tycka att de är realistiska men otydliga eftersom alla mål inte kan mätas i siffror. Ingenjör 1 och Ingenjör 2 berättar att målen hittills varit realistiska men att kraven har höjts och att det nu finns högre mål som exempelvis att fördubbla företagets omsättning på fem år. De ställer sig frågan hur detta ska uppnås då de anser att ledningen inte samtalat om någon plan. De upplever även att de nya målen är för högt uppsatta i förhållande till de befintliga resurser som företaget har.

Samtliga respondenter har egna mål och för några respondenter följs dessa upp av närmsta chefen. De egna målen handlar främst om att utveckla arbetsuppgifterna genom att hitta smidigare arbetssätt samt förenkla och förbättra arbetsprocessen. Administratör 1 tycker det är intressant när man får vara mer kreativ och få lära sig något nytt. Det är även

förekommande för respondenterna att få uppgifter eller uppdrag att lära sig något nytt inom ett visst område, vilket anses vara ett sätt för chefen att utveckla grupper. Enligt Administratör 2 följer målen med från år till år då de ständigt är aktuella men att de kan modifieras en aning.

4.2.2 Prestationer

Det är delade uppfattningar bland respondenterna angående hur prestation mäts i företaget. Administratör 1, Ingenjör 1 och Administratör 2 upplever att det inte finns något konkret som mäter prestationer, medan Orderhanteraren, Inköpare 1 och Inköpare 2 upplever att det förekommer mätning i tid och/eller i kvalité.

Majoriteten av respondenterna känner sig inte pressade och styrda av företaget till att prestera bra. De uttrycker snarare att de känner ett ansvar av att prestera bra, i tid och kvalité, eftersom tillfredsställelse upplevs av ett bra utfört arbete. Inköpare 2 och Administratör 2 kan känna sig styrda och pressade från företaget men inte på ett besvärligt sätt.

"Jag vet att jag behöver prestera, men det är inte så att jag känner mig tvingad mot min vilja eller att chefen satt upp mål som jag inte är med på" - Inköpare 2

Ekonomen upplever en en hård tidspress till att prestera vilket uppfattas hänga ihop med dennes arbetsuppgifter. Enligt flera av respondenterna beskrivs en stor frihet under eget ansvar, även om det förekommer arbetsprocesser. Den stora friheten som flera av respondenterna upplever är den stora anledningen till att de varken känner sig styrda eller pressade.

Samtliga respondenter känner i stora drag sig informerade om vad de förväntas prestera. Ingenjör 1, Orderhanteraren och Ingenjör 2 menar att deras arbetsbeskrivningar skildrar vad de förväntas göra samt vilka krav som ställs på dem. Respondenterna har olika uppfattningar gällande effekter, om prestationer utförts bättre eller sämre än förväntat. Administratör 1, Administratör 2 och Ekonomen menar att om de slutar utföra vissa arbetsuppgifter kommer detta upptäckas av chef och andra medarbetare, vilket leder till att andra börjar fråga efter det som saknas.

"Om jag skulle prestera sämre kan det innebära samtal med chefen om omorganisation och möjligtvis att de plockar bort något från min tjänst" - Ekonomen

Flera respondenter upplever att de får beröm om de presterar bättre än förväntat, detta sker vanligtvis i form av en kommentar som "Bra jobbat" eller klapp på axeln. Orderhanteraren och Inköpare 2 menar att detta reflekteras i den årliga löneökningen. Ingenjör 1 upplever dock att det varken förekommer belöningar eller straff om medarbetare presterar bättre respektive sämre. Utifrån egna erfarenheter anser denne att sin chef "blundar" för dåliga prestationer.

Respondenterna var överlag enade om att deras prestationer bedöms utifrån egna prestationer och inte grupprestationer. Administratör 1 är emellanåt inkluderad i en grupp men menar att alla gruppmedlemmarna då har olika uppgifter vilket tydliggör vilket arbete var och en förväntas prestera. Ingenjör 1, Orderhanteraren och Ingenjör 2 upplever även att prestationer bedöms efter grupprestation, vilket delvis kan bero på att chefer inte har förståelse för hur respondenterna arbetar. Ingenjör 1 upplever dock att chefer på högre nivåer i organisationen kan bedöma grupper eftersom de blir svårt för dem att se och bedöma enskilda individer då företaget har många anställda. För de högre uppsatta cheferna är det lättare att se grupper.

Det framkom av alla respondenter att de får feedback för sina prestationer. Det var dock mycket varierande hur ofta de får feedback. Ekonomen berättar att denne får feedback så gott som varannan dag medan Administratör 1, Ingenjör 1 och Inköpare 2 får feedback cirka en gång per år. Administratör 2, Orderhanteraren och Inköpare 1 berättar att de får feedback cirka en gång i veckan, varannan vecka eller en gång i månaden. De respondenter som får feedback så pass ofta uppskattar att deras chefer är snabba med att ge återkoppling.

"Jag tycker jag får bra feedback både när jag gjort bra ifrån mig samt konstruktiv kritik om det är något jag behöver jobba på" - Administratör 2

Flera respondenter berättar att de har ett one-to-one möte med sin närmaste chef, där de samtalar om respondentens prestation under det gångna året. Under mötet diskuteras även utveckling och mål. Mötet sker årligen och möjligtvis hålls även ett halvårsmöte senare under året. Vid varje återkommande möte görs en uppföljning av tidigare möte. Några respondenter menar att utan uppföljning saknar one-to-one mötet syfte. Enligt Ingenjör 1 tillhör det

företagets policy att ha ett årligt one-to one möte och därför upplever denne inte mötet genuint från chefernas sida. Mötet upplevs dock vara nyttigt, men hade uppskattat fler under året. Informella möten med sin chef menar respondenten är lätta att få, men upplever att formella möten med en agenda är bättre för sin utveckling. Av Administratör 1 framgår det även att mötet framöver troligtvis kommer att vara frivilligt samt att det då är den anställde själv som ska ta kontakt med sin chef angående mötet. Detta tror respondenten kan komma att påverka hur många medarbetare som väljer att ha det.

Överlag anser respondenterna att feedback är viktigt för deras utveckling. De respondenter som får feedback mer sällan upplever att den varit till hjälp för deras utveckling vissa år, men inte alltid.

“Frånvaron av feedback kan bero på att chefer är oförstående gällande medarbetarnas uppgifter och att de inte känner sig engagerade i medarbetarnas utveckling, vilket leder till att medarbetare själva behöver ta mycket eget initiativ” - Ingenjör 2

4.2.3 Kontroll och kommunikation

Samtliga respondenter upplever att arbetsprocesserna delvis är styrda. De berättar att det oftast finns en anledning till de styrda arbetsprocesserna såsom säkerhetsaspekter eller att samarbete med andra grupper måste fungera. Ingenjör 1, Ingenjör 2 och Inköpare 2 upplever samtidigt att de har fria arbetsprocesser. De beskriver att de själva får bestämma tillvägagångssätt utifrån den kunskap och erfarenhet de besitter. Respondenterna upplever det som positivt att ha en stor frihet att styra sina egna arbetsprocesser. De styrda arbetsprocesserna kan även uppfattas vara besvärliga. Administratör 1 berättar att det kan vara krångligt att beställa via leverantörer om de inte finns i systemet. Några respondenter känner sig omotiverade att driva igenom frågor när det finns styrda processer då de inte riktigt får gensvar för detta.

Alla respondenter förutom Administratör 2, Ordehanteraren och Inköpare 2 påpekar att “skolkning” förekommer på arbetsplatsen. De upplever att det finns medarbetare som inte presterar enligt förväntat och undkommer konsekvenserna. Flera respondenter upplever detta som en ledningsfråga och vill därför inte själva stå med pekpinnen och säga vad andra ska göra och inte göra. Administratör 1 och Ingenjör 1, som arbetar på samma avdelning, berättar

att det tillhör företagets tystnadskultur att inte prata öppet om detta eller meddela cheferna. De upplever däremot att cheferna känner till det här problemet. Däremot berättar Administratör 2 och Inköpare 2 att de gärna försöker hjälpa till om de upplever att någon inte får gjort det som förväntas. De upplever inte att medarbetare "skolkar" utan att man hjälper varandra på avdelningen grupperna emellan. Flera av respondenterna som ser "skolkning" på arbetsplatsen upplever att det är mycket irriterande och kan påverka deras egna prestationsvilja.

Samtliga respondenter förutom Ekonomen och Orderhanteraren upplever inte att chefen känner till hur en arbetsdag eller arbetsvecka ser ut för dem. Uppfattningen är att cheferna har någorlunda kännedom kring respondenternas arbeten, men att de huvudsakligen litar på att medarbetare tar eget ansvar och gör sina arbetsuppgifter.

“Chefen struntar i vad jag gör bara jag presterar, det finns ingen anledning att detaljstyra. Det märks om jag inte gör mitt jobb. Chefen känner bara till en bråkdel, han förlitar sig fullständigt på att jag gör ett bra arbete” - Inköpare 2

Respondenterna berättar att uppföljning sker genom avstämning med chefen. Administratör 1 upplever dock de inte har några specifika möten för uppföljningen eftersom det kan vara svårt för chefen att hitta tid för detta.

De flesta respondenterna är överens om att det förekommer riktlinjer. Ingenjör 1 och Administratör 2 berättar att det finns ett kvalitetssystem med kvalitetsdokument som innehåller instruktioner som gäller för hela företaget samt för de olika avdelningar. Dessa syftar till att styra alla mot samma mål.

Flera av respondenterna upplever en god kommunikation mellan de anställda. Några upplever att den fungerar olika bra med olika medarbetare. Respondenter berättar att de kan skilja sig mellan att ha en väldigt god kommunikation med vissa medarbetare till ingen kommunikation alls med andra. Flera respondenter berättar att de har god kommunikation med medarbetare tack vare digitala lösningar såsom chattar och videomöten. De påpekar dessutom att kommunikationen blivit bättre efter pandemin då dessa digitala verktyg introducerades.

Respondenterna upplever också att de har en relativt god kommunikation med sin chef. Flera berättar att de framför allt har kontakt med gruppchefen som i sin tur har kontakt med

avdelningschefen. Administratör 1 och Inköpare 2 upplever att det kan vara lite svårt att få tag på chefen men att de digitala verktygen som finns underlättar detta. Inköpare 2 berättar även att kontakten med chefen förbättrats över tid då de börjat förstå varandra på ett bättre sätt genom åren. Trots att respondenterna själva upplever sig ha en god kommunikation med sin närmaste chef, berättar de om andra på respektive avdelning som inte har det. Ingenjör 1 och Ingenjör 2 upplever att chefer kan undvika konflikter och även utnyttja de yngre medarbetarna.

Flera respondenter berättar att kommunikationen mellan avdelningarna inte är lika god då det är väldigt lite kommunikation mellan avdelningarna. Några respondenter förklarar att de har kontakt med anställda på andra avdelningar som har liknande arbetsuppgifter för att på så sätt hjälpa varandra. Administratör 2 betonar vikten av att kommunikationen mellan avdelningarna bör styras upp.

“Det är viktigt att kommunikationen styras upp när det är många personer inblandade i vissa processer så att man säkerställer att alla som behöver en viss information i vissa sammanhang verkligen får det. Däremot är det också viktigt att man sällar och inte skickar mail till fler än de som verkligen behöver informationen för att minska på onödigt informationsflöde” - Administratör 2

De flesta respondenter tycker att det är ett bra samarbete inom sina avdelningar medan några få upplever att samarbetet är begränsat. Flera respondenter säger att samarbetet inte sker över hela avdelningen utan isåfall specifika personer på dessa avdelningar. Ingenjör 1 berättar att detta beror på olika kunskapsnivåer vilket gör att man endast samarbetar med några få. Flera upplever att samarbetet präglas av stor samarbetsvilja och viljan av att hjälpa andra.

4.3 Motivation

4.3.1 Arbetsuppgifter och ansvar

Flera respondenter upplever att deras arbetsuppgifter mestadels är meningsfulla men inte alltid utmanande. Detta beror framför allt på det upprepade arbetssätt som flera av respondenterna upplever emellanåt. Flera respondenter, såsom Administratör 1, Inköpare 2 samt Ekonomen, påpekar dock att allt arbete inte alltid anses vara intressant, men menar

samtidigt att det ej går att utforma "tråkiga" arbetsuppgifter på något annat sätt eftersom de måste göras.

"Vissa arbetsuppgifter kan vara mer tråkiga, de måste göras på ett visst sätt men det blir meningsfullt för att man vet att arbetet underlättar för andra" - Administratör 1

Några respondenter berättar att deras arbetsuppgifter är meningsfulla eftersom de har en viktig roll på företaget. Exempelvis berättar Ingenjör 1 och Ingenjör 2 att deras produkter måste klara kundkraven samt att det kan bli kostsamt att rätta till fel i efterhand, vilket gör att de känner att deras arbetsuppgifter blir ytterst meningsfulla.

För alla respondenter finns det extrauppgifter som antingen tilldelas eller går att ta till sig frivilligt. För de flesta respondenterna är det svårt att säga hur ofta de får extra arbetsuppgifter, utan det sker när det dyker upp något. Känslan av att få extra arbetsuppgifter upplever respondenterna lite olika. Ingenjör 1, Ingenjör 2, Orderhanteraren, Administratör 2 samt Inköpare 2 upplever detta som intressant och utmanande eftersom att det innebär att göra något nytt. Inköpare 2 med flera berättar att de arbetat länge på företaget och därför haft samma arbetsuppgifter under en lång tid. Administratör 2 upplever också att extrauppgifter uppskattas av närmaste chefen.

"Många gånger händer det att jag själv tar på mig extrauppgifter där jag ser att saker håller på att hamna mellan stolarna. Detta uppskattar min chef mycket och säger detta ofta till mig, vilket är trevligt. Jag blir lite utav en informell "team leader" ibland när chefen inte räcker till" - Administratör 2

Det flesta respondenterna upplever att det finns en stor frihet för dem vad gäller arbetssätt vilket flera upplever som något positivt. Administratör 1 berättar exempelvis att det kan bli väldigt omständigt när det finns mycket riktlinjer men att det samtidigt kan vara bekvämt med exempelvis mallar att följa. Administratör 1 och Administratör 2 påpekar att de kan välja arbetssätt eftersom de är ensamma i sin roll på respektive avdelning. De har arbetat länge på företaget och upplever därmed att det är skönt att inte behöva bli detaljstyrd. Inköpare 2, Ingenjör 1, Ingenjör 2 och Administratör 1 är alla överens om att det är resultatet som räknas i slutändan och inte tillvägagångssättet.

“Det hade varit fånigt med för mycket riktlinjer med tanke på hur länge jag jobbat på företaget. Så länge jag levererar det jag ska och följer processerna så är det fritt”

- Inköpare 2

4.3.2 Utvecklingsmöjligheter

Samtliga respondenter berättar att företaget arrangerar utbildningar och kurser, både internt och externt. Alla respondenter förutom Ekonomen har tagit del av dessa, framför allt de interna som företaget själva arrangerar. De interna kurserna har bland annat handlat om excel, powerpoint och andra liknande datorprogramverktyg. De externa kurserna och utbildningarna är svårare att ta del av. Den anställde behöver ansöka om kursen via dennes chef och motivera för varför kursen är behövlig för denne. Kurserna och utbildningarna förekommer inte särskilt ofta, enligt flera respondenter kan det gå flera år emellan dem. Flertalet av kurserna upplevs dessutom vara allmänna kurser som inte är till särskilt stor hjälp för den enskildes utveckling.

“Det förekommer inga specialistkurser, vilket leder till att man inte har så stort utrymme till att utvecklas, det är nästan bara allmänna kurser med allmän info som då mer kan vara bra att känna till” - Ingenjör 1

Inköpare 1, Orderhanteraren och Inköpare 2 anser att kurserna, både interna och externa, har varit till hjälp för deras utveckling. De upplever att de fått utnyttja information inom sina arbetsområden för att kunna utvecklas. Andra respondenter, som Administratör 1 och Administratör 2 delar inte samma uppfattning, vilket de själva tror kan bero på att de inte fått utnyttja kursinformationen i sina arbetsuppgifter, som i sin tur leder till att informationen glöms bort.

Respondenterna är eniga om att utveckling är viktigt för deras motivation. Administratör 2 och Inköpare 2 upplever att de får ständiga utmaningar i sina arbetsroller, vilket de uppskattar. Både Ingenjör 1 och Ingenjör 2 upplever snarare att de behöver ta egna initiativ för att hitta nya kompetenser och arbetssätt för att utvecklas. De saknar hjälp och stöd från sina chefer vilket leder till att medarbetarna behöver ta itu med det på egen hand.

Överlag är respondenterna enade om att det finns möjligheter för dem att byta tjänst eller avancera till en högre position i företaget. Möjligheterna är dock mycket begränsade inom vissa områden men större inom andra, bland annat upplever Administratör 1 och Administratör 2 små avancemangsmöjligheter inom administration. Nästintill alla respondenter trivs med sin nuvarande arbetsroll och är inte intresserade av att avancera. Möjligheten till avancemang uppkommer huvudsakligen när medarbetare i företaget slutar. Ingenjör 2 och Inköpare 2 har bytt tjänster i företaget under sina år på arbetsplatsen. Dessa möjligheter upplevs större än avancemangsmöjligheter.

Samtliga respondenter upplever att medarbetare har möjlighet att bidra med idéer för förbättringar i företaget. Det främst förekommande är att ha en dialog med sin närmaste chef och förmedla idén. Företaget uppmuntrar till förslag på förbättringar, men det är en delad uppfattning bland respondenterna vad som sedan händer med idéerna. Fåtalet upplever att de blir lyssnade till när de bidrar med förslag på effektivisering i arbetsprocesser. Inköpare 2 är bland annat själv med i en grupp där denne är med och bidrar med förslag på förbättringar i organisationen. Administratör 1, Ingenjör 1 och Ingenjör 2 anser inte att deras förslag tas på allvar, utan snarare att de tas emot och tackas av chefen men sedan fås ingen information om vad som händer eller har hänt med förslaget.

Flera har uppfattningen att det kan vara lättare att driva igenom lokala idéer på till exempel avdelningen än hela företaget. Detta beror på att företaget delvis är styrt med processer och rutiner som inte upplevs särskilt lätta att ändra på. Ingenjör 1 och Ingenjör 2 upplever att det var enklare och mer uppmuntrande att bidra med förslag för flera år sedan, när företaget var mindre och hade färre anställda. När medarbetare bidrog med idéer blev de belönade även om idéerna inte implementeras i företaget. Belöningarna kunde vara i form av biobiljetter och liknande. De medarbetare som bidrog med genomförbara förslag fick monetära belöningar. Detta upplever flera respondenter var bättre och bör vara ett arbetssätt som företaget återinför. Numera får endast ett förslag som förbättrar kvaliteten på företagets produkter en monetär belöning av företaget varje år.

Överlag ser respondenterna relativt ljusst på sin framtid i företaget. Många ser sig själva kunna arbeta kvar på företaget och utvecklas i sina befintliga arbetsroller.

“Jag vill vara tillgänglig för unga nyanställda i min arbetsgrupp, som en mentor, och hjälpa dem utvecklas genom att förmedla vidare information som jag som arbetat länge på företaget besitter” - Ingenjör 1

Ekonomerna ser inte särskilt ljus på sin framtid i företaget. Respondenten upplever att allt fler av dennes arbetsuppgifter centraliseras och flyttas till andra delar av företaget, vilket inte upplevs som en drivkraft till att arbeta kvar.

4.3.3 Arbetsplatsen

Många av respondenterna är enade om att arbetskollegorna på arbetsplatsen upplevs som den största motivationen. De uppskattar det goda samarbetet mellan kollegor och en "trevlig stämning" på arbetet. Detta upplevs vara den största anledningen till att medarbetare trivs bra på arbetsplatsen. Andra respondenter upplever att arbetsmiljön, tillfredsställande arbetsuppgifter med eget ansvar och det globala samarbetet ökar deras motivation.

Administratör 1, Ingenjör 1 och Ingenjör 2 upplever att andra medarbetare i företaget som inte engagerar sig och presterar enligt förväntat påverkar deras motivation. De menar att det finns medarbetare som inte är särskilt kommunikativa och kan ta lång tid på sig att svara. De upplever detta som orättvist då de själva har ett ansvar och förväntas prestera.

"Man tänker att det borde märkas om andra inte gör sitt jobb, men det märks inte och ingen säger till" - Administratör 1

Detta förmodar några respondenter beror den tystnadskultur som finns i företaget. Medarbetare som känner till det här problemet meddelar inte cheferna. Ingenjör 1 har tagit upp detta med sin närmaste chef för några år sedan men upplever inte att en förändring har skett sedan dess. Problemet som i sin tur kvarstår upplever dessa respondenter beror på bristande ledarskap.

Samtliga respondenter förutom Ingenjör 2 och Inköpare 1 skulle rekommendera arbetsplatsen vidare till andra. Majoriteten av respondenterna anser att arbetsplatsen är en bra ingångsport för att arbeta i ett stort företag med internationella kontakter, däribland kunder och samarbetspartners, i en internationell miljö. Några av respondenterna är tveksamma till en

längre karriär på företaget, bland annat Administratör 1 och Ingenjör 1. De menar att en del medarbetare inte får utnyttja sin fulla kompetens i sin arbetsroll och är överkvalificerade för sina arbetsuppgifter. Av den orsaken att avancemang och andra utvecklingsmöjligheter kan vara begränsade inom vissa områden resulterar detta i att medarbetare slutar på företaget efter några år.

Ingenjör 1 och Ingenjör 2 upplever att företaget kan bli bättre på att ta tillvara på anställdas kunskaper, och att främst unga nyutexaminerade, borde få en bättre plan över sin utveckling på företaget. En uppfattning av Administratör 2 är att företaget borde bli bättre på att ta tillvara på äldres erfarenheter och kompetenser när det gäller bland annat befordringar. Många unga rekryteras in i företaget, vilket anses vara bra för åldersbalansen, men många av dessa tenderar att stanna kortare tid på företaget än en äldre person, rent historiskt sett.

5. Analys

I detta kapitel integreras teorin med den insamlade empirin. Till en början analyseras belöningsystemet som motivationsverktyg och sedan belöningsystemets relation till övriga styrmekanismer.

5.1 Belöningsystem som motivationsverktyg

5.1.1 Monetära belöningar

Enligt Malmi and Brown (2008) är syftet med belöningsystem att öka individens och grupperns motivation till att prestera för att i sin tur nå organisatoriska mål. Genom intervju svaren framgår det att företaget använder sig av monetära belöningar i form av årlig löneökning, resultatlön samt bonus och avsättningar till pension. Respondenterna hade olika åsikter om dessa monetära belöningar och förmåner leder till ökad motivation.

Herzbergs motivationsteori (1959) beskriver skillnaden mellan de faktorer som leder till trivsel och de som leder till motivation. Prestation och erkännande är enligt Herzbergs teori (1959) faktorer som leder till ökad motivation. Detta kan också förklara varför respondenterna upplever monetära belöningar olika. Skillnaderna som finns beror framför allt på att de har olika syn på hur den monetära belöningen avspeglar prestation. Några respondenter upplever att de själva är med och påverkar resultatlönen, vilket innebär att den avspeglar medarbetarens prestation under året. Monetära belöningar som baseras på prestation kan därför anses vara en bekräftelse på att man som anställd presterat vilket i sin tur leder till ökad motivation enligt Herzbergs motivationsteori. Det fanns respondenter som tyckte att resultatlönen inte avspeglar deras egna prestation utan att den baseras på hela den internationella koncernens prestation. Därmed upplevde dessa respondenter att deras egna prestation inte är särskilt betydande då koncernen är mycket stor med många anställda. I dessa fall blir den monetära belöningen ingen bekräftelse eller inget erkännande för medarbetarna att de presterat bra och kan därför inte öka motivationen (Herzberg et al, 1959).

En del upplever att deras prestation inte mäts vilket kan bero på att de inte upplever att företaget har ett tillräckligt bra prestationsmätningssystem. Enligt Berdicchia et al (2022) innebär ett utvecklat prestationsmätningssystem att klargöra målsättningar, prestationer och beteenden som krävs inom organisationen. Genom regelbunden feedback kopplat till

prestation ska detta underlätta för anställdas utveckling. Väldigt få respondenter kände till företagets målsättningar och även på avdelningsnivå var det flera som inte kunde klargöra dessa. Däremot upplevde allt fler att de får återkoppling samt feedback, men för de allra flesta är det inget som sker regelbundet, utan ungefär en gång per år. Några upplevde dock att prestationer mäts i form av kvalite och tid. Trots detta upplevde de inte sig pressade till att prestera utan såg det mer som ett ansvar vilket var motiverande. Detta kan bero på att ansvar är en motivationsfaktor som enligt Herzbergs motivationsteori ska öka motivation (Herzberg et al, 1959)

Flera respondenter ansåg att monetära belöningar i form av en resultatlön inte är det viktigaste för dem samt att de inte känner sig mer motiverade av dessa. En anledning till detta var att de inte motiveras av mer pengar. Detta kan förklaras genom inre och yttre motivation samt hur sambandet ser ut mellan dessa. Enligt Ryan och Deci (2000) är monetära belöningar i form av en resultatlön en yttre motivationsfaktor. Vidare framförde Cerasoli et al (2014) genom sin metaanalys att inre motivationen blir mer betydelsefull då yttre motivationsfaktorer är indirekt kopplade till prestationen. På samma sätt blir den inre motivationen mindre betydelsefull när de yttre motivationsfaktorerna är direkt kopplade till prestationen (Cerasoli et al, 2014). Eftersom företaget har ett belöningssystem som bygger på hela den internationella koncernens prestation är den indirekt kopplad till de anställdas prestation och därmed blir den inre motivationen mer betydelsefull. Detta resulterar i att de anställda inte drivs på samma sätt av monetära belöningar utan istället har en inre drivkraft, som för många innebär att prestera av olika anledningar. Merchant och Van der Stede (2014) menar att belöningar måste värdesättas hos den anställde för att vara effektiva.

5.1.2 Icke-monetära belöningar

Respondenterna berättade att företaget använder sig av icke-monetära belöningar såsom beröm, mer ansvar samt befordringar. Samtliga respondenter upplever att de får beröm men upplevelsen av att få beröm skiljer sig åt. Många upplevde att de är i behov av beröm och uppskattning för att på så sätt bli motiverade till att prestera. Detta kan förklaras genom Herzbergs motivationsteori där beröm och erkännande är en av faktorerna som leder till ökad motivation (Herzberg et al, 1959). Dessa respondenter upplever att de blir motiverade eftersom de känner sig sedda och uppskattade. Samtidigt fanns de respondenter som inte alls var i behov av beröm. Exempelvis upplevde en respondent att de får beröm som inte är genuin samt vid enkla uppgifter vilket inte är mer motiverande. I detta fall förlorar den yttre

belöningen ett värde och det är upp till individen själv att uppskatta värdet på den icke-monetära belöningen (Cäker, 2013).

Några respondenter upplever att befordringar inte alltid baseras utefter prestation och att det snarare kan vara förutbestämt i förväg vem som blir befordrad. Vanligtvis har cheferna en person i åtanke som i slutändan får tjänsten. Möjligheten till avancemang uppkommer huvudsakligen när andra medarbetare i företaget slutar. Att avancera och utvecklas är enligt Herzberg et al (1959) en faktor som ska öka motivationen hos de anställda. I detta fall, när de anställda inte upplever att det är fullt rättvist om vem som har möjlighet till befordran kan detta snarare leda till missnöje. En hygienfaktor enligt Herzberg handlar om att de ska vara rättvisa och tydlighet mot alla anställda, det vill säga en bra företagspolicy. I detta fall kan denna äventyras vilket istället kan leda till missnöje istället för att öka motivationen. Herzbergs tvåfaktorsteori verkar hygienfaktorerna och motivationsfaktorerna oberoende av varandra men Locke (1973) menar att samma händelse kan leda både till ökad motivation och trivsel och vice versa.

Enligt Merchant & Van der Stede (2012) innefattar icke-monetära belöningar också intressanta arbetsuppgifter. De allra flesta respondenter ansåg att deras arbetsuppgifter var meningsfulla, men däremot inte alltid utmanande då arbetsprocessen ofta ser likadan ut. Extrauppgifter ansågs särskilt motiverande om det innebar att göra något nytt och utmanande. Att arbetsuppgifterna är meningsfulla tyder på att en hygienfaktor är uppfylld och förklarar varför de anställda inte är missnöjda. Att de däremot inte alltid är utmanande tyder på att denna motivationsfaktor saknas vilket förklarar varför de upplever lägre motivation. Några respondenter upplever att särskilda extra arbetsuppgifter är mer som en börda eftersom dessa ofta är tidskrävande. Även i detta fall kan samma händelse påverka både hygienfaktorerna och motivationsfaktorerna. Syftet med extrauppgifterna kan ha varit att ge mer ansvar men istället lett till missnöje eftersom de är betungande.

När respondenterna fick svara på vad som motiverar de mest i arbetet var det ingen som lyfte fram monetära belöningar eller förmåner. I stället var det arbetskollaboratorer samt tillfredsställande arbetsuppgifter som framför allt ansågs vara motiverande. Att inte belöningssystemet anses vara en avgörande motivationsfaktor kan bero på att de anställda drivs mer av inre motivation (Ryan och Deci, 2000) snarare än yttre motivationsfaktorer såsom belöningar och förmåner. Det går exempelvis att förklara genom Ryan och Deci's

(2000) självbestämmande teori, där tre grundläggande behov; samhörighet, kompetens samt autonomi, ligger till grund för att skapa inre motivation.

Samhörighet kan anses vara ett behov som tillfredsställs genom arbetskollegorna. Många upplevde ett bra samarbete mellan kollegor samt en "trevlig stämning" på arbetet vilket leder till en bra gemenskap. Kompetens innebär att vara effektiv och lita på sin egen förmåga att bemästra något (Ryan och Deci, 2000). Detta behov tillfredsställs till stor del för medarbetarna eftersom de lyfte fram arbetsuppgifterna som en stor motivationsfaktor. Det fanns en stor frihet i deras arbetssätt vilket möjliggör att de själva får vara effektiva och använda sin kompetens för att klara av uppgifterna. Däremot var det flera respondenter som upplevde att de själva och andra inte får utnyttja sin fulla kompetens i sin arbetsroller, då flera anses vara överkvalificerade för sina arbetsuppgifter. Att avancemang och andra utvecklingsmöjligheter är begränsade inom vissa områden är inte tillfredsställande enligt Ryan och Deci's självbestämmande teori vilket kan förklara varför medarbetare slutar på företaget efter några år. Till sist kan behov av autonomi, det vill säga självbestämmande, anses vara tillfredsställt eftersom att respondenterna upplever en stor frihet och att de har eget ansvar över sin prestation.

5.2 Belöningsystem relaterat till Management Control Package

Enligt Malmi & Brown (2008) ska samtliga delar i Management Control Package gemensamt styra mot organisationens mål. Detta innebär således att alla delar behöver sträva åt samma riktning.

5.2.1 Kulturell styrning

Malmi & Brown (2008) betonar vikten av företagets värderingar och sociala normer som tillsammans ska bidra mot att påverka medarbetarnas beteenden för att uppnå organisationens mål. Detta kan ske redan vid anställningsprocessen eller när medarbetaren börjat socialisera sig i företaget. Medarbetarna i företaget arbetar på olika avdelningar där de flesta i sin tur arbetar i olika arbetsgrupper, där medlemmarna arbetar inom samma arbetsområde, vilket Malmi & Brown (2008) beskriver som klanstyrning. Medarbetarna upplever överlag ett bra samarbete i arbetsgrupperna och på avdelningen samt en god sammanhållning mellan flera kollegor. En god kommunikation mellan medarbetare och dess chefer är viktigt för

företagskulturen enligt Heide et al (2005). Flera av medarbetarna upplever även sina arbetskollegor som en av de största drivkrafterna på arbetsplatsen.

Enligt O'Boyle et al (2016) kommer belöningar som baseras på grupprestationer leda till positiva effekter på företagskulturen genom att det skapas en lagkänsla. Samtliga medarbetare i organisationen får antingen bonus eller resultatlön, som baseras på hela koncernens prestation, vilket kan tolkas som en stor grupp enligt O'Boyle et al (2016). Detta uppfattas dock olika av medarbetarna då några upplever att en gemensam prestation belönas medan andra inte anser att deras roll är särskilt betydande i den stora koncernen. Ingen av de tillfrågade respondenterna får gruppbaseade belöningar utefter sina arbetsgrupper eller avdelningar, utan belöningarna är i övrigt individanpassade. Detta menar Roman (1994) inte ökar gemenskapen och stärker företagskulturen, i samma utsträckning som gruppbaseade belöningar gör.

5.2.2 Planering

Ledningen behöver fastställa företagets mål. Dessa behöver i sin tur brytas ned i organisationen för att ta reda på vad olika enheter förväntas prestera resultatmässigt för att nå målen (Malmi & Brown, 2008). Alla medarbetare i företaget blir informerade om företagets mål, både långsiktiga och kortsiktiga, vid ett möte som hålls varje kvartal. Ledningen presenterar även vid detta tillfälle hur de arbetar mot att nå målen. Detta visar på en kortsiktig- och långsiktig planering enligt Malmi & Brown (2008). Trots dessa återkommande informationsmöten känner flera medarbetare inte till målen. Detta beror främst på att flera av målen inte säger medarbetarna särskilt mycket om hur de själva ska arbeta mot att nå dem. Andra upplever ändå att företaget har lyckats med att bryta ner dessa mål för att fler ska kunna förstå dem, i form av avdelningsmål och gruppmål. Detta leder även till att medarbetarna upplever målen som relevanta och intressanta, vilket är en viktig faktor enligt Locke & Latham (2006) för att kunna öka prestationsnivån. I samband med detta behöver målen anses vara meningsfulla och bidra till ett engagemang (Locke & Latham, 2006), vilket flera medarbetare upplever, även de som har låg kännedom kring avdelningsmålen.

Målsättning ska användas på ett korrekt sätt för att fungera effektivt enligt Locke & Latham (1979). Detta innefattar bland annat att ha nåbara mål. Flera medarbetare uppfattar företagets mål som realistiska medan andra har svårare att avgöra detta. Några respondenter upplever

vissa mål som orealistiska i nuläget, bland annat att fördubbla företagets omsättning på fem år. Då flera medarbetare inte upplever att företaget har kommit längre med att nå dessa kan de ifrågasättas av medarbetarna, och därmed den effektiva planeringen (Malmi & Brown 2008). De anser själva att målen är för högt uppsatta i förhållande till de befintliga resurser som företaget har. Felaktigt uppsatta mål kan istället orsaka problem, bland annat kan ej uppnåbara mål leda till sämre utförda prestationer (Locke & Latham, 1979).

Planering i organisationen möjliggör att det finns resurser för att belöningsystemet ska kunna existera. Både tid och pengar är nödvändigt för att det ska finnas belöningar (Byars & Rue, 2000). Företaget planerar för att nå mål som bland annat redovisa vinst. Ett bra redovisat resultat av företaget visar sig sedan i en årlig resultatlön eller bonus som alla företagets medarbetare erhåller. Under arbetsprocessen sker uppföljningar där medarbetare erhåller feedback och även beröm, som chefer därmed behöver åsidosätta tid åt.

5.2.3 Cybernetisk styrning

Inom styrsystemet krävs metoder och system för att återkoppla till de aktiviteter som ägt rum i organisationen. Detta är i sin tur ett sätt för ledningen att kontrollera uppfyllda målsättningar (Malmi & Brown, 2008). Medarbetare upplever att prestation kan mätas i både tid och kvalitet. Detta sker numeriskt, vilket visar på att företaget använder sig av finansiella mätsystem, enligt Malmi & Brown (2008). Varje år har medarbetarna ett one-to-one möte med sin närmaste chef. Under mötet följer de tillsammans upp medarbetarens prestation under det gångna året eller halvåret. Detta visar på att företaget använder sig av cybernetisk styrning.

One-to-one mötena är regelbundna då de infaller vid ungefär samma tidpunkt varje år, vilket enligt Berdicchia et al (2022) underlättar för medarbetarnas utveckling. Enligt Guerra-Lopéz och Hutchinson (2013) behövs en kontinuerlig uppföljning för en maximal utveckling. Uppföljning är en nödvändig typ av övervakning för att kunna bedöma den interna kontrollen och garantera att arbetet fungerar effektivt (Svensson, 2012). One- to-one mötena som sker en till två gånger per år kan därför anses förekomma för sällan, vilket även några respondenter kan instämma med. Trots att det är möjligt att ha fler informella och oregelbundna möten, menar medarbetare att dessa inte fungerar lika effektivt som regelbundna möten med en agenda.

För en del respondenter förekommer feedback oftare än en till två gånger per år. Deras chefer kan ge feedback upp till flera gånger i månaden, vilket dessa medarbetarna uppskattar. Detta kan tolkas som att övervakningen av prestation varierar mellan medarbetare och avdelningar i företaget. Ett belöningsystem innefattar bland annat övervakning av prestation, för att sedan kunna följa upp hur prestationer ska belönas (Guerra-Lopéz och Hutchinson, 2013). I och med variation av övervakningen bland medarbetare och på avdelningar, riskerar en del chefer att inte belöna på ett korrekt och rättvist sätt. Detta menar respondenterna kan förekomma om chefer inte har tillräckligt mycket kunskap och förståelse för medarbetarnas arbetsuppgifter. Detta är enligt Heide et al (2005) en effekt av maktproblemet som finns mellan chef och medarbetare. Bristen på dialoger mellan de två parterna leder till ett mindre utbyte av tankar och idéer vilket gör det svårare att förstå den andres perspektiv. Detta kan även resultera i att medarbetare inte vågar ifrågasätta och kritisera (Heide et al, 2005), vilket medarbetare i organisationen kan uppleva i och med den tystnadskultur som finns i företaget.

5.2.4 Administrativ styrning

Den administrativa styrningen ska som belöningsystemet uppmuntra till samma beteende hos medarbetarna, därför blir relationen mellan dem nödvändig (Malmi & Brown, 2008).

För att förena beteenden skapas relationer och kontakter i organisationen mellan individer och grupper enligt Malmi & Brown (2008). Företaget har en tydlig organisationsstruktur med en ledning och olika avdelningar som i sin tur består av arbetsgrupper, som har respektive gruppchef. Kommunikation mellan medarbetare, chefer och avdelningar kan däremot skilja sig åt. Vissa medarbetare kan ha en mycket god kommunikation medan andra inte har någon kontakt alls. Den goda och snabba kommunikationen sker genom digitala verktyg som chattar och videomöten som Heide et al (2005) menar blir allt mer förekommande i organisationer. Chefer kan upplevas svårare att ha en god kommunikation med på grund av tidsbrist från deras sida. Avdelningar emellan har mycket lite kontakt. Detta leder till att enskilda personer kommer behöva kontakta enskilda individer på andra avdelningar för att exempelvis få hjälp med uppgifter, vilket är ett resultat av det mer fria och ökade ansvar som medarbetare får (Heide et al 2005). Detta kan uppfattas som komplicerat om de inte vet vem de ska kontakta, vilket visar på att organisationsstrukturen kan ha brister enligt Malmi & Brown (2008).

Samarbetet på avdelningarna uppfattas som både bra och begränsat. Det begränsade arbetet beror i sin tur på att man endast arbetar med några få på grund av kunskapsnivåer, vilket kan

ifrågasätta om grupper har struktureras på ett effektivt sätt (Malmi & Brown, 2008). Överlag upplever flera att arbetet präglas av en stor samarbetsvilja. Det goda samarbetet och relationen mellan kollegor menar även många är en av de största motivationsfaktorerna med deras arbete, vilket visar på att strukturen lyckas att skapa relationer enligt Malmi & Brown, (2008).

Ledningen ska utöver detta kontrollera beteenden i organisationen (Malmi & Brown, 2008). Detta sker främst genom att medarbetarens närmaste chef följer upp deras arbete. Denna uppföljning menar flera dock inte sker särskilt ofta, vilket leder till att cheferna inte känner till vad flera medarbetare gör på arbetsplatsen. Många menar att chefen litar på att de anställda tar eget ansvar och gör sina arbetsuppgifter, som är en följd av det moderna ledarskapet (Heide et al, 2005). Dessvärre upplevs detta resultera i att medarbetare "skolkar" på arbetsplatsen och inte presenterar som förväntat, vilket enligt Malmi & Brown (2008) innebär att övervakningen av beteenden och prestation misslyckas. Medarbetare upplever att detta i sin tur kan påverka sin egna prestationsvilja.

Det finns delvis en styrd arbetsprocess på företaget som flera upplever är nödvändigt på grund av säkerhetsaspekter och fungerande samarbete mellan grupper, vilket Merchant & Van der Stede (2017) är tillvägagångssätt för att agera i linje med organisationen. Flera upplever trots det att de har stor frihet att styra sina egna processer inom arbetsprocesserna. Styrda arbetsprocesser som kan anses vara kontrollaktiviteter enligt Schneider & Becker (2011), kan av några upplevas som besvärliga då dessa förhindrar till förslag och nya idéer som kan förbättra organisationen.

6. Slutdiskussion

I detta avslutande kapitel presenteras studiens slutsatser, som kopplas tillbaka till syftet och frågeställningarna. Tillsist redogörs kritik till eget arbete samt förslag till vidare forskning

6.1 Slutsatser

Belöningsystemets upplevelse av medarbetarna kan anses ha en viss positiv påverkan på deras motivation. Monetära belöningar i form av en resultatlön kan ha en positiv påverkan på motivation om den går att koppla till individens prestation. Detta kan förklaras med Herzbergs motivationsteori eftersom prestation är en motivationsfaktor som kan öka motivationen i ett företag.

En resultatlön som är indirekt kopplad till individens egna prestation gör också att den inre motivationen är av större betydelse för individen. Då drivs individer av personlig tillfredsställelse snarare än yttre incitamentet i form av en resultatlön. Att de har en stor inre motivation förstärks också av vilka faktorer de ansåg motiverade dem mest. Dessa faktorer var arbetskollegor, tillfredsställande arbetsuppgifter samt frihet under eget ansvar. Dessa kan kopplas till de tre grundläggande behoven; samhörighet, autonomi och kompetens, som Ryan och Deci anser är drivkraften till att skapa inre motivation.

Herzberg menar på att motivationsfaktorer och hygienfaktorer inte kan finnas i samma dimension. Men vid olika agendor av samma händelse kan en sådan tänkt motivationsfaktor leda till större missnöje då uppfattningen hos medarbetaren är en annan. Detta upplevde medarbetarna kunde ske när det kommer till icke-monetära belöningar såsom befordringar och mer ansvar.

Styrmekanismerna i Management Control Package har alla någon form av koppling till belöningsystemet, där vissa styrmekanismer har en tydligare koppling medan andra har en mer diffus.

Samtliga medarbetare i organisationen blir belönade med resultatlön eller bonus eftersom belöningen är baserad på hela organisationens prestation och resultat. Den stora gruppbaseade belöningen upplevs inte skapa en lagkänsla och gemenskap då flera medarbetare upplever att deras prestation knappt belönas i den stora organisationen.

Planeringen av ledningen anses vara god eftersom flera medarbetare upplever att företagets mål effektivt har brutits ned på respektive avdelning för att ge en tydligare bild om vad de själva ska uppnå. Planeringen ska i sin tur möjliggöra att det finns resurser för belöningar. Dessvärre är beröm inte särskilt förekommande och flera menar att deras närmaste chefer är relativt dåliga på att ge beröm och/eller inte berömmar på ett tillfredsställande sätt.

Organisationen använder sig av både uppföljning och återkoppling av prestationer. Dessvärre kan detta förekomma relativt sällan vilket resulterar i att cheferna inte har full kännedom om medarbetarnas arbete. Detta kan i sin tur leda till att en del chefer inte belönar på ett korrekt och rättvist sätt. Det moderna ledarskapet minskar chefernas kontroll av medarbetarnas beteenden. Ett resultat av detta har i sin tur varit att en del medarbetare medvetet inte presterar som förväntat, vilket upplevs orättvist av andra medarbetare som presterar. Detta visar på en utebliven kunskap och förståelse bland chefer för medarbetarnas arbetsuppgifter, vilket tyder på att det finns brister i kommunikationen mellan chef och medarbetare.

Samtliga styrmekanismer berör brister med att belöna på ett tillfredsställande, effektivt och korrekt sätt, som är orsakat av chefernas brist i att kommunicera och införskaffa sig mer kännedom om medarbetarnas arbetsuppgifter. Belöningssystemet innefattar flera belöningar som medarbetarna anser är motiverande, det är dock dess sätt att användas som anses ineffektivt, vilket både påverkar och är orsakat av övriga styrmekanismer.

6.2 Kritik till eget arbete

Kritiken som kan riktas till studien handlar om att analysen och slutsatsen inte är generaliserbar eftersom studien endast var begränsad till ett företag. Detta innebär således att resultatet kan se annorlunda ut i andra företag både inom och utanför samma bransch. En annan kritik är att studien inte tog hänsyn till faktorer som ålder och anställningsperiod. Något som kom fram under studiens gång var att flera av respondenterna har arbetat på företaget under en längre period, vilket kan komma att påverka deras inställning till företaget samt deras motivation. För en mer representativ studie hade dessa faktorer kunnat behöva beaktas.

6.3 Förslag till vidare forskning

Studien utgick från medarbetarnas perspektiv för att få en förståelse och insyn utifrån deras verklighet. Resultatet från studien kan väcka intresse om att studera detta utifrån chefer- och ledningens perspektiv och i sin tur även jämföra de olika perspektiven. Denna infallsvinkel kan vara intressant att studera för att ta reda på om motivation genom styrning kan uppfattas och upplevas olika av medarbetare och chefer.

Källförteckning

Abrahamsson, B.A. & Andersen, A.J. (2005). *Organisation: att beskriva och förstå Organisationer*,(4:e uppl.) Malmö, Liber.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber AB.

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). *Interfaces of control. Technocratic and socioideological control in a global management consultancy firm*.

Anthony, R. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard University, Boston.

Arvidsson, P. (2008) 9: *Belöningsystem som styrmedel*, In Samuelsson, L.A. (ed.), Olve, N-G. (ed.) (2008) *Controllerhandboken*, Liber AB

Arwinge, O. (2010) *Internal control - a study of the concept and themes of internal control*, Thesis number 1431, Linköping.

Arwinge, O. (2015). *En introduktion till intern styrning och kontroll*. Stockholm: Sanoma utbildning.

Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1988). *Compensation and Incentives: Practice vs. Theory*. The Journal of Finance , 593-616.

Berdicchia, D., Bracci, E., & Masino, G. (2022). Performance management systems promote job crafting: the role of employees' motivation.

Bjørndal, C. R. P. (2005). *Det värderande ögat. Observation, utvärdering och utveckling i undervisning och handledning*. Stockholm: Liber.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3 uppl.). Malmö: Liber.

Byars, L. & Rue, L. W. (2000). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill

Cäker, M. (2018). *Belöningsystem som styrmedel*. s. 232-257 från Nilsson, F & Olve, N-E. (red.) (2018) *Controllerhandboken*, Liber AB, Stockholm.

Dalen, Monica. *Intervju som metod* (2 uppl.). Falkenberg: Gleerups Utbildning AB, 2015

Deci, E. & Ryan, M. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*.

Fortnox. 2022. *Vad är Humankapital?*. [Hämtad 22-11-20].

<https://www.fortnox.se/fortnox-foretagsguide/ekonomisk-ordlista/humankapital>

Grant, Robert M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis* (7 uppl.). Chichester. John Wiley & Sons.

Gröjer, A & Gröjer, J.E. (1988). *Om ekonomi- och belöningsystem I statliga myndigheter*. Stockholms universitet

Guerra-Lopéz, I. & Hutchinson, A (2013). *Measureable and Continuous Performance Improvement: The Development of a Performance Measurement, Management, and Improvement System*. *Performance Improvement Quarterly*, 26 (2), 159-173

Hartmann, F., Kraus, K., Nilsson, G., Anthony, R., & Govindarajan, V. (2021). *Management Control Systems* (2 uppl.). McGraw-Hill Education

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005) *Kommunikation & organisation* (1:a uppl). Malmö: Liber

Herzberg, F. H., Mausner, B.M., Snyderman, B. S. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons.

Kolk, B., Dirks, P & Bogt, H. (2019). *The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector*. *European Accounting Review*. 28(5).

Latham, G.P. & Locke, E.A. (1979). *Goal Setting – A Motivational Technique*. *Organizational Dynamics*, Autumn, 68-80.

Locke, E., A., Latham, G., P. (2006), *New Directions in Goal- Setting Theory*, Los Angeles, CA: Blackwell Publishers, Vol.15 (5), p.265-268

Locke, E. A. (1973). *Satisfiers and dissatisfiers among white-collar and blue-collar employees*. *Journal of Applied Psychology*, 58(1), 67–76.

Ma, Q., Mayfield M., & Mayfield, J. (2018) *Keep them on-board! How organizations can develop employee embeddedness to increase employee retention*. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 32 (4), 5-9.

Madhani, P. M. (2009). *Sales Employees Compensation: An Optimal Balance Between Fixed and Variable Pay*. *Compensation & Benefits Review*, 41(4), 44–51.

Malmi, T. & Brown A, D. (2008), *Management Control Systems as a package- Opportunities, challenges and research directions*. *Management Accounting Research*, vol. 19, no. 4, pp. 287-300.

Merchant, K.A., Otley, D.T. (2007). *A review of the literature on control and accountability*. *Handbook of Management Accounting Research*, vol. 2. Elsevier, Amsterdam, The Netherlands.

Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education, Harlow, England.

Merchant, K., Van der Stede, W. (2007) *Management control systems – Performance measurement, Evaluation and Incentives*, 2nd ed. Prentice-Hall.

O'Boyle, E.H. Patel, P. C. & Gonzalez-Mulé, E. (2016). *Employee ownership and firm performance: a meta-analysis*. *Human Resource Management Journal*

Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning (5:e uppl)*. Lund: Studentlitteratur AB

Peluso, A. M., Innocenti, L. & Pilati, M. (2017). Pay is not Everything: Differential Effects of Monetary and Non-Monetary Rewards on Employees' Attitudes and Behaviour. *Evidence-based HRM*, Vol. 5 No. 3, pp. 311-327.

Pinder, C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). British Columbia. University of Victoria.

- Ramos, J. M. (2008). *How to comply with Sarbanes-Oxley section 404* (3:e uppl). John Wiley & Sons Ltd, USA.
- Richardson, P. & Denton, D.K. (1996) *Communicating Change*. Human and resource management, summer 1996, 35, 69-82.
- Romney M B. & Steinbart P J. (2012) *Accounting information systems* (12:e uppl.). Pearson Education Limited.
- Schneider, K.N. & Becker, L.L. (2011) *Using the COSO model of internal control as a framework for ethics initiatives in business schools*. Journal of academic and business ethics
- Simons, R. (1994) *How new top managers use control systems as levers of strategic renewal*. Strategic management Journal, 15, pp. 169-189.
- Sutton, N & Brown, D. (2016). *The illusion of no control: management control systems facilitating autonomous motivation in university research*. Accounting and Finance. 56(2). Ss 577-604.
- Svensson, A. (2001) *Belöningsystem*. Stockholm: KFS Företagsservice.
- Svensson R. (2012) *Hur vet vi vad som ska kontrolleras?*, Iustus, Uppsala.
- Söderbom, A., & Ulvenblad, P. (2016). *Värt att veta om uppsatsskrivande - rapporter, projektarbete och examensarbete* (1:e uppl). Lund: Studentlitteratur AB.
- Tanwar, K. Kumar, A. (2019). *Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media*, Vol. 48 No. 3, 2019 pp. 799-823
- Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer* (4:e uppl). Lund: Studentlitteratur
- Vroom, V. H. (1995) *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Wilson, T. B. (2001). *What's Hot and What's Not: Key Trends in Total Compensation*. *Compensation & Benefits Management*, 45-50.

Wikland T. (2012) *Internstyrning och kontroll- både lönsamt och säkert*, FAR akademi AB, Stockholm.

Wikland, T. (2014). *Intern styrning och kontroll - både lönsamt och säkert* (3:e uppl). Stockholm: FAR Akademi.

Wolvén, L, E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund. Studentlitteratur.

Bilagor

A Intervjuguide

1. Vad är din roll i företaget/på avdelningen?
2. Hur länge har du arbetet på företaget?

Arbetsuppgifter

3. Vad har du för arbetsuppgifter? Upplever du dessa som utmanande och meningsfulla?
Om inte, hur skulle du vilja att arbetsuppgifterna utformas för att bli mer motiverad?
4. Får du extra arbetsuppgifter som tillkommer utöver dina vanliga? Om ja, hur ofta och hur upplever du dessa?
5. Får du själv bestämma arbetssätt eller finns det särskilda riktlinjer? Vad tycker du om det?

Mål

6. a) Känner du till företagets mål? Om ja, uppfattar du dessa mål som utmanande och intressanta?
b) Upplever du att du bidrar till att uppnå företagets mål? Varför/varför inte?
7. a) Finns det avdelningsmål/gruppmål? Om ja, uppfattar du dessa mål som utmanande och intressanta?
b) Upplever du att du bidrar till att uppnå avdelningens mål/gruppens mål?
Varför/varför inte?
8. Anser du att ovanstående mål är realistiska? Är de för högt/lågt satta?
9. Har du egna mål relaterat till arbetet? Om ja, uppfattar du dessa mål som utmanande och intressanta?

Prestation

10. Upplever du att din prestation mäts? Hur då? (Ex; hur många uppgifter man hinner med, hur lång tid det tar mm).
11. Känner du dig pressad och styrd till att prestera bra?
12. Är du informerad om vad du förväntas prestera? Vad händer om du presterar bättre/sämre än det?
13. Upplever du att prestationer bedöms utifrån egen prestation eller gruppsprestation?
Hur ser du på detta?
14. Får du feedback? Hur ofta? Anser du att feedback är till hjälp för din utveckling?

Utveckling

15. Arrangerar företaget utbildningar och kurser där du haft möjlighet att delta? Om ja, har detta hjälpt dig för att utvecklas i ditt arbete?
16. Är det viktigt för din motivation att det finns möjlighet att utvecklas?

17. Hur upplever du att det finns möjlighet för dig att byta tjänst eller avancera till en högre position i företaget? Är detta av intresse för dig?
18. Upplever du att medarbetare kan bidra med ideer för att göra förbättringar inom företaget? Om ja, hur?
19. Hur ser du på din framtid inom företaget?

Belöningar och förmåner

20. Vad har företaget för monetära belöningar? (dvs relaterat till pengar). (Ex; årlig löneökning, bonus, pensionsfördelar).
 - Upplever du att du blir motiverad av dessa? Om ja, varför?
21. Vad har företaget för icke-monetära belöningar? (dvs inte är relaterat till pengar). (Ex; befordran, beröm, mer befogenhet, mer ansvar).
 - Upplever du att du blir motiverad av dessa? Om ja, varför?
22. Finns det belöningar som du själv inte anser är en belöning för dig? (Ex; mer ansvar, befogenhet).
23. Vad har ni för förmåner? (Ex; parkeringsplats, subventionerad lunch)

Motivation

24. Vad upplever du är den största motivationen med ditt arbete/på din arbetsplats?
25. Finns det något på arbetsplatsen som gör dig mindre motiverad? I så fall vad?
26. Trivs du på din arbetsplats idag?
27. Skulle du rekommendera andra att söka arbete på företaget? Varför/varför inte?

Kontroll

28. Upplever du att arbetsprocesserna är styrda? Om ja, påverkar detta din motivation?
29. Upplever du att medarbetare "skolkar" från arbetet och inte presterar som förväntat?
Om ja, hur ser du på detta?
30. Upplever du att din chef känner till vad du och dina medarbetare gör under en arbetsdag/arbetsvecka? Följs era arbetsuppgifter upp?

Koordinering

31. Förekommer riktlinjer och rutiner för att ni medarbetare ska sträva mot organisationens mål? Vilka är dessa?
32. Hur upplever du att kommunikationen är mellan medarbetare?
33. Hur upplever du att kommunikation är mellan chef och medarbetare?
34. Hur upplever du att kommunikationen är mellan avdelningar?
35. Hur är samarbetet inom din arbetsgrupp/avdelning?

Avslutningsfråga

36. Är det något du skulle vilja tillägga?