



**LUNDS UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Är det pengar jag vill ha?

- En studie av belöningsystemets påverkan på motivation

**Författat av:**

**Rikard Axelsson**

**Daniel Ivarsson**

**Mikael Lindblom**

**Handledare: Christer Eldh**

**Veronica Åberg**

**Kandidatuppsats**

**VT09**

# Sammanfattning

**Titel:** Är det pengar jag vill ha? – En studie av belöningsystemets påverkan på motivation

**Författare:** Rikard Axelsson, Daniel Ivarsson, Mikael Lindblom.

**Handledare:** Christer Eldh och Veronica Åberg

**Nyckelord:** Human resource management, belöningsystem och motivation

**Problem:** I rådande konjunktur har diskussionen kring belöningsystem kommit till den punkt där belöningsystemet ifrågasätts i allt större grad. Eftersom intrycket av att belöningar delas ut oberoende av prestationer, urholkat dess trovärdighet att fungera som en stimulerande ersättning vid bra prestation. Med andra ord ifrågasätts human resource management och dess teoretiska utgångspunkt, där belöning är en central process för att motivera medarbetare.

**Syfte:** Syfte med denna uppsats är att analysera human resource managements syn på belöningsystem som motivationsskapande faktor och hur belöningsystemet används som ett verktyg i arbetet med att uppnå motivation.

**Frågeställningar:** *På vilket sätt kan belöningar främja motivationen hos medarbetarna? Föreligger det en risk att belöningsystemet kan verka motivationshämmande?*

**Metod:** För att uppfylla uppsatsens syfte har kvalitativa intervjuer med en semistrukturerad modell använts. Vi har även valt en tillämpning av textanalys då det är ett effektivt sätt att komplettera övrig insamlad empiri. Med hjälp av den empiri som våra metodverktyg genererat och utifrån vårt teoretiska material har vi genom en analys kommit fram till slutsatser som mynnat ut i uppsatsens resultat.

**Resultat:** I mångt och mycket stämmer human resource management tankar kring belönings positiva påverkan på motivation. I studien framkommer det dock tendenser som tyder på att ett bristfälligt utformat belöningsystem kan verka motivationshämmande. Grunden utgörs av framförallt tre faktorer. Till en början kan ett otydligt belöningsystem som inte är kopplat till prestation, leda till omotiverad medarbetare. En oförståelse kring borttagning av belöning samt bristande hänsyn till övriga medarbetare vid utformandet av belöningsystemet.

## **Tack...**

... till våra handledare Christer Eldh och Veronica Åberg som med goda råd och uppmuntrade vägledning inspirerat oss i vårt uppsatsskrivande. Er handledning har dels medfört ett intressant upplägg samt hjälpt oss att föra uppsatsen framåt.

Vi vill även rikta ett stort tack till de personer som medverkat vid intervjutillfällena. Ni vet vilka ni är. Vi är tacksamma över att ni har tagit er tid och delgivit oss värdefull kunskap och förståelse. Era uppriktiga och engagerade utlåtande har legat till grund för uppsatsen.

Till sist hoppas vi att ni finner glädje i uppsatsläsandet.

Rikard Axelsson

Daniel Ivarsson

Mikael Lindblom

Helsingborg den 29 maj 2009

# Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	6
1.1 Problemformulering.....	6
1.1.1 Syfte och frågeställning.....	7
1.2 Disposition.....	7
1.3 Sammanfattning inför fortsatt läsning.....	8
2.1 Intervju.....	9
2.1.1 Hur vi valt att återberätta intervjuerna.....	10
2.2 Textanalys.....	11
2.3 Val av litteratur.....	12
2.4 Sammanfattning inför vidare läsning.....	13
3. Human resource management.....	14
3.1 Framväxten av Human Resource Management.....	14
3.2 Human Resource Management .....	14
3.3 Sammanfattning inför vidare läsning.....	15
4. Teoretiskt underlag.....	16
4.1 Motivation .....	16
4.1.1 Motivation enligt Maslow .....	16
4.1.2 Arbetsmotivation enligt Herzberg.....	16
4.1.3 Teorin kring de fyra drivkrafterna.....	17
4.1.4 Agentteorin.....	17
4.1.5 Equityteorin .....	18
4.2 Belöningar .....	18
4.2.1 Monetära belöningssystem .....	18
4.2.2 Icke monetära belöningssystem.....	19
4.2.3 Psykosociala belöningar .....	19
4.3 Sammanfattning inför fortsatt läsning.....	20
5. Hur belöningar främjar motivationen .....	21
5.1 Motivation är grunden till ett bra arbete.....	21
5.2 Det är pengar jag vill ha.....	21
5.2.1 Styrning med hjälp av pengar.....	22
5.3 Pengar är inte allt – icke monetär.....	23
5.3.1 Motivation genom utbildning .....	24
5.4 Det kan räcka med en klapp på axeln .....	25
5.4.1 Relationen – arbetsplatsens bästa vän.....	26
5.5 Sammanfattning inför fortsatt läsning.....	27
6.1 Individuellt anpassad belöning eller lika för alla.....	28
6.2 Premiera rätt beteende.....	30
6.3 Belöningssystemet – Påverkingsbart, tydligt och återkopplande .....	31

6.3.1 Borttagning av belöning = "omotivation" .....	32
6.3.2 Sammanfattning för fortsatt läsning.....	33
7. Slutdiskussion.....	33
7.1 Avslutande reflektioner.....	34
7.2 Summering .....	35
8.1 Publicerade källor.....	37
8.2 Muntliga källor.....	38
8.3 Modeller .....	39
Bilaga 1. Modeller.....	40
Modell 2; Hertzbergs tvåfaktormodell.....	41
Modell 3; Översikt över belöningsformer.....	42
Bilaga 2; Intervjuguide.....	43

# 1. Introduktion

Oberoende av vilken organisation, verksamhet eller institution det talas om, ses människan som den största tillgången för att skapa konkurrensfördelar. Mänskligt kunnande och färdighet är något som konkurrenter inte kan efterlikna och på så vis kan den mänskliga tillgången ses som ”oimiterbar”.<sup>1</sup>

Följaktningen präglas många organisationer av ett synsätt där mänskliga resurser värdesätts i allt större utsträckning. Således återfinns human resource managements tankar i allt fler organisationer. För att ta till vara på de mänskliga resurserna till fullo, menar human resource management teorin att det finns en rad centrala funktioner. En av dessa funktioner är belöningsystem vars främsta uppgift är att motivera medarbetarna för att på så vis uppnå organisationens mål och strategi. Dock kan belöningsystem anses som ett tvetydigt verktyg då det råder delade meningar kring belöningsystemets möjlighet i skapandet av motivation. Den här tvetydigheten går att urskilja i citatet nedan:

“Although economic rewards play an important part in securing adherence to organizational goals and management authority, they are limited in their effectiveness. Organizations would be far less effective systems than they actually are if such rewards were they only means, or even the principal means, of motivation available.”<sup>2</sup>

## 1.1 Problemformulering

Det förs en ständig diskussion kring om och hur motivation kan uppnås genom belöning. I rådande konjunktur har samtalet kring belöningsystem kommit till den punkt där belöningsystemets vara eller icke vara, ifrågasätts i allt större grad. Ifrågasättningen grundar sig främst på att personer i ledande positioner erhåller belöning trots att företag visar på sämre resultat. Således befäster denna diskussion de tendenser som kan urskiljas i dagens näringsliv, där utformningen av belöningsystem, sett utifrån, framstår som bristfällig. Intrycket av att belöningar delas ut oberoende av prestationer, urholkar belöningsystemets trovärdighet att

---

1 Smith, Andy. (2006). *Control or capability?? Human resource practices for a changing environment*. Consortium research program. Science and development. Department of Education.

2 Johnston, R. citerad av Bratton & Gold (2003) Sid 276

fungera som en stimulerande ersättning vid bra prestation. Denna diskussion innefattar även belöningsystemets grundläggande roll i dess relation till motivation, det vill säga rollen som motivationsskapare.

Diskussionen vittnar om den komplexitet som finns i utformandet av belöningsystem. Med andra ord ifrågasätts human resource management och dess teoretiska utgångspunkt, där belöning är en central process för att motivera personal. I och med detta ifrågasättande, vill vi analysera på vilket sätt human resource management avser att tillämpa belöningsystem i motivationskapandet. Avslutningsvis ligger vårt intresse i att studera den teoretiska argumentation kring motivation och belöning och den tillämpning som görs i verkligheten.

Då vi som Service Management studenter har till avsikt att verka i en ledande befattning i en organisation med hög personal täthet, anser vi att det är av intresse hur motivation skapas med hjälp av belöningar.

### ***1.1.1 Syfte och frågeställning***

Syftet med denna uppsats är att analysera human resource managements syn på belöningsystem som motivationsskapande faktor och hur belöningsystemet används som ett verktyg i arbetet med att uppnå motivation hos medarbetarna. Vi vill även studera om det kan föreligga en problematik i tillämpningen av ett belöningsystem och om det i så fall kan ha en motivationshämmande effekt.

För att svara på vårt syfte har vi utgått från följande frågeställningar.

- På vilket sätt kan belöningar främja motivationen hos medarbetarna?
- Föreligger det en risk att belöningsystemet kan verka motivationshämmande?

## **1.2 Disposition**

Uppsatsen inleds med en presentation av vårt valda ämne, följt av redogörelse av vårt syfte samt frågeställningar. Nästkommande kapitel är av metodologisk karaktär som behandlar och motiverar de metodverktyg som tillämpats. Därefter beskrivs human resource managements framväxt, innebörd och syfte. Sedan presenteras uppsatsens teoretiska material som ligger till grund för den analys som görs på vårt empiriska underlag. Uppsatsens teman, belöningsystem och motivation, behandlas separat där tidigare forskning och teorier

beskrivs. Detta följs av en empirisk analysering som sker med hjälp av vårt teoretiska underlag. Efter avslutad analys förs en slutdiskussion där våra slutsatser och reflektioner presenteras. Avslutningsvis gör en summering av uppsatsen.

### **1.3 Sammanfattning inför fortsatt läsning**

I den inledande delen har läsaren blivit introducerad i ämnet med en förhoppning om att väcka intresse för vidare läsning. Uppsatsens problematik och syfte har presenterats för att tydliggöra uppsatsens mening för läsaren. I kommande metodavsnitt motiveras de metodverktyg som tillämpats för att besvara uppsatsen syfte och frågeställningar.



## **2. Metodologi**

Följande avsnitt beskriver vårt tillvägagångssätt. Uppsatsen är skriven utifrån en hermeneutisk ansats eftersom vi vill urskilja mönster ur det empiriska materialet. Genom en hermeneutisk ansats kan grundläggande åsikter och tankegångar åskådliggöras vilket i sin tur kan ställas i relation till human resource managements tankar kring belöningsystem och motivation. Detta har legat till grund för vårt val av metod. Med ambitionen att besvara vårt syfte har metodverktygen intervju och textanalys tillämpats, där textanalys fungerat som ett komplement till intervju. Hur vi tillämpat varje metodverktyg presenteras sedan i enskilda avsnitt som följs av en redogörelse för vårt val av litteratur. Slutligen görs en summering av avsnittet, då det underlättar för en fortsatt läsning.

### **2.1 Intervju**

Valet av kvalitativa forskningsintervjuer anser vi vara det mest lämpade sättet att samla in ett omfattande och relevant empiriskt underlag. Vårt val av intervjuobjekt bestod av tre företag från olika branscher, för att på så sätt få ett större och bredare perspektiv på de åsikter som florerar kring vårt ämne. Vi erhöll även en fördjupad förståelse kring ämnet då vi intervjuade personer med olika befattningar inom företagen. Eftersom vi i vår studie valt att studera ett ämne som till stor del är sammanlänkat med en organisations medarbetare, valde vi intervjuobjekt som verkar i organisationer där personalen ses som en viktig faktor.

För att minimera risken för missuppfattningar av våra intervjufrågor utförde vi, innan intervjutillfället, så kallade testintervjuer där oberoende personer fick tolka och kontrollera våra intervjufrågor. Vid intervjutillfällena var alla skribenter närvarande, då detta är ett sätt att förbättra vår förståelse och kunskap kring ämnet samt att öka reliabiliteten<sup>3</sup>.

Genom kvalitativa forskningsintervjuer önskade vi uppnå en öppenhet i intervjuprocessen, då kvalitativa intervjuer möjliggör utrymme för flexibilitet, eftersom det i förväg inte finns några utförliga bestämmelser för hur intervjuprocessen bör gå tillväga.<sup>4</sup> Under intervjuundersökningen tog vi hänsyn de sju stadier Kvales lyfter fram som ska ingå i en intervjuforskning för att säkerställa intervjukvalitet<sup>5</sup>. För att ytterligare specificera våra intervjuer var deras utformning av semistrukturerad karaktär, Detta innebar att våra

---

3 Kvale, Steiner. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur. Sid 82

4 Kvale (1997) Sid 82

5 Kvale (1997) Sid 84

respondenter fick, i en intervjuguide, angivna teman med tillhörande frågor som kom att beröras i intervjun. Kring våra utvalda teman, belöningsystem och motivation, får sedan respondenterna diskutera och utforma svar på sitt eget sätt.<sup>6</sup>

Det föreligger en medvetenhet om att en problematik kan uppstå vid ledande frågor, då dessa kan styra respondenternas resonemang<sup>7</sup>. Därför formulerades intervjufrågorna på ett sådant sätt där risken minimerades för att frågornas skulle uppfattas som ledande.

För att möjliggöra för våra respondenter att förbereda sig inför intervjun, fick de ta del av vår intervjuguide före intervjutillfället. Att respondenterna på detta sätt kan ta del av intervjufrågorna i förväg ökar trovärdigheten vid intervjutillfället<sup>8</sup>.

I en semistrukturerad intervju behöver inte frågorna komma i samma ordning som är angivet i intervjuguiden<sup>9</sup>. Detta hade vi i åtanke, då vi under våra intervjutillfällen inte alltid ställde frågorna enligt intervjuguidens ursprungliga utformning. Frågorna anpassades utefter intervjusituationen så att ett flyt i samtalet uppstod. Intervjuerna varade i cirka 60 minuter och spelades in på band, vilket underlättar bearbetningen av materialet samt ökar intervjus validitet<sup>10</sup>. En del intervjuer utfördes med hjälp av mailkorrespondens då möjligheten att träffa dem personligen inte fanns. Som ett sätt att bygga på och komplettera våra intervjuer fördes även en mail-kommunikation.

### **2.1.1 Hur vi valt att återberätta intervjuerna**

Då vårt intresse ligger i att studera human resource management och dess syn på belöningsystem, är det inte relevant för oss att lyfta fram företag eller specifika personer. Av den anledningen har vi valt att anonymisera våra respondenter och de företag de arbetar inom. Istället har vi valt att benämna företagen utifrån den bransch de verkar inom. Namnen går under Serviceföretaget, Tjänsteföretaget och Produktionsföretaget. Således har respondenterna tilldelats fingerade namn som börjar med bokstäverna S, T och P. Respondenterna benämns enligt följande:

---

6 Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber. Sid 301

7 Kaijser, Lars. & Öhlander, Magnus. (red). (1999). *Etnologiskt Fältarbete*. Lund: Studentlitteratur. Sid 13

8 Christensen, Lars. Andersson, Nina. Carlsson, Carin & Haglund, Lars. (2001)

*Marknadsundersökning – En handbok*. Lund; Studentlitteratur.

9 Bryman (2002) Sid 301

10 Kvale (1997) Sid 215

Sören (chefsbefattning), Stefan (frontpersonal) och Sven (frontpersonal) tillhörande Serviceföretaget.

Tobias (medarbetare) och Tomas (medarbetare) tillhörande Tjänsteföretaget.

Peter (stödfunktion) och Petra (chefsbefattning) tillhörande Produktionsföretaget.

Avslutningsvis menar vi att vårt val av ämne har medfört en svårighet vid insamlandet av empiriskt materiel genom intervjuer. Detta då vi upplevt en svårighet att nå eventuella respondenter. Trots vår anonymisering av respondenterna har vi upplevt att de varit restriktiva och återhållsamma med sina svar.

## 2.2 Textanalys

Förutom en tillämpning av intervju som metod, har vi även använt oss av textanalys som redskap för insamlingen av empiri. En textanalys syftar till att uppmärksamma och belysa ett samhällsvetenskapligt problem<sup>11</sup>. Våra valda tematiseringar, belöningsystem och motivation, är högaktuella ämnen och som det förs debatt kring<sup>12</sup>. En tillämpning av textanalys medför att befintlig information kring ämnet tydliggörs samt att en undersökning och identifiering av textens olika delar sker, det görs således en tolkning av textens betydelse och mening<sup>13</sup>. För att få en mer omfattande bild av de resonemang som förs kring belöningsystem och dess påverkan på motivation, har vi valt att studera artiklar i dagspress. Författarna till boken *Utreda, forska och rapportera* menar att syftet med en textanalys är bland annat att; ge en orientering inom ett nytt ämnesområde, studera hur ämnet tidigare behandlas samt hur en ny applicering av ämnet kan göras. Följaktningen menar vi att textanalysens syfte styrker vårt val den som kompletterande metod till intervju.

Vi har tillämpat en textanalys av hermeneutiks slag där en grundläggande och central idé, enligt Bryman, är att den som analyserar en text ska få fram de åsikter och budskap som författaren vill tydliggöra. En användning av hermeneutik har därför skett, då vi hade till avsikt att få en mer omfattande syn på vårt valda ämne samt olika perspektiv på det berörda

---

11 Bergström, Göran. & Boréus, Kristina. (2005). *Textens mening och makt. Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. Andra Upplagan. Lund: Studentlitteratur. Sid 33

12 Bland annat Franzén (2009) *Direktörernas maktmissbruk jämförbart med korruption* och TT (2009) *Bonusregnet sticker i ögonen*.

13 Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten (1991). *Att utreda, forska och rapportera*. 4. [dvs 5.] uppl. Malmö: Liber ekonomi/Almqvist & Wiksell. Sid 64

området. Viktigt är att beakta den kontext som författaren verkat inom, både ur en social samt historisk synvinkel, för att på så vis skapa förståelse för författarens tankegångar.<sup>14</sup>

Det finns olika sätt att tolka en text och dessa sätt kan benämnas vid så kallade verktyg. Vi har främst använt oss av verktyget; innehållsanalys. En innehållsanalys synliggör vissa element i texten som kan vara användbara om läsaren vill urskilja tendenser och mönster kring ett ämne<sup>15</sup>. Vi valde att tillämpa en kvalitativ innehållsanalys där inget räknas eller mäts, utan där tolkningar görs på informationen som kommuniceras till mottagaren. Denna aspekt av textanalys är passande då intresset ligger i att granska den diskussion som förs kring belöningsystem. Bryman menar att dagstidningar och tidskrifter och annat massmedialt material kan ligga till grund för empiri<sup>16</sup>. Empiriskt material har samlats in från dagstidningar, så väl tryckte som webbpublicerade samt från den vetenskapliga databasen Lovisa. På så sätt har vi avgränsat oss till välkända och ledande aktörer. Dessa artiklar har till avsikt att styrka och förtydliga de resonemang som går att urskilja hos våra respondenter. För att förbättra reliabiliteten ansåg vi att det var av stor vikt att tillämpa argumentationsanalys. Argumentationsanalysen har till avsikt att studera åsikter och argumentationer hos olika aktörer<sup>17</sup>. Vidare menar vi att genom denna form av analys kan vi stärka och komplettera de resonemang som förs uppsatsen.

## 2.3 Val av litteratur

Valet av litteratur grundar sig på vår vilja att finna relevanta teorier och fakta kring vårt utvalda ämne. För en högre trovärdighet i vårt teoretiska material har vi främst utgått från sådan litteratur författat av välrenommerade förespråkare inom ämnet. Som inspiration till val av litteratur har vi även studerat tidigare publicerade uppsatser som behandlar vårt ämne. Då vi är medvetna om att det finns en stor mängd fakta som behandlar ämnet i fråga, anser vi att det är ett effektivt sätt att få kunskap om vilken litteratur som är av relevans. Valet av litteratur har skett med ambition att besvara syfte och frågeställningar. Vi har kompletterat vår valda litteratur med artiklar från tidningar och artikeldatabasen Lovisa. Dessa har fungerat som inspiration och ett sätt att utöka vår förståelse och kunskap kring vårt ämne. Genom att samla in åsikter och synpunkter från artiklar med olika bakgrund, anser vi att vi erhållit en brett perspektiv kring vårt ämne, vilket ytterligare ökar trovärdigheten i vår uppsats.

---

14 Bryman (2002) Sid 370

15 Bergström & Boréus (2005) Sid 18

16 Bryman (2002) Sid 362-363

17 Bergström & Boréus (2005) Sid 18

## **2. 4 Sammanfattning inför vidare läsning**

I detta avsnitt av uppsatsen har en redogörelse av metodutförandet gjorts, detta med avsikt att säkerställa uppsatsens trovärdighet. Den information som erhållits med hjälp av metodverktygen kommer att behandlas senare del av uppsatsen. I nästa avsnitt kommer det att ske en fördjupning av teorin kring human resource management.

### 3. Human resource management

Under detta kapitel kommer vi att presentera human resource managements innebörd. Detta med avsikt att underlätta läsningen av analysen. Till en början presenterar vi human resource management i ett historiskt sammanhang och därefter förklaras dess teoretiska förankring. Vi avslutar kapitlet med en summering.

#### 3.1 Framväxten av Human Resource Management

Human resource management kan ses som en utveckling av human relationsskolan, där många av dess tankar återfinns. Således är human resource management en utveckling av human relations. Human relations förespråkare ansåg att det krävdes ett ändrat synsätt då de ansåg att det Tayloristiska synsättet, där människan sågs som maskin, inte var det lämpligaste managementsättet. Human relationsskolan menar att de anställda borde behandlas som enskilda individer och lyfte fram centrala faktorer som beröm, trygghet och tillsägelser.<sup>18</sup>

#### 3.2 Human Resource Management

Human resource management definieras enligt följande: ”Den del av ledarskapsprocessen som specialiserar sig på de anställdas roll i organisationen. HRM framhäver att de anställda är nyckeln till ett stadigvarande konkurrenskraftigt försprång.”<sup>19</sup> Begreppet består av tre funktioner, human, resource samt management. Den förstnämnda funktionen innefattar en syn på människan som unik med olika känslor och behov. Den delen är av mjuk karaktär, där förespråkare för human resource management betonar vikten av att motivera och stimulera medarbetarna för att på så vis nå bästa resultat. Där krävs det att organisationen skapar unika lösningar för individens utveckling. Den mjuka delen av human resource management tar även upp att företaget måste ta hänsyn till företagets intressenter och det är genom att tillgodose dessa parter som företaget kan bli framgångsrikt. En stark företagskultur är ett kännetecken på att företaget använder sig av mjuk human resource management<sup>20</sup>. Begreppet företagskultur innebär gemensamma normer och värderingar som delas av medarbetarna inom en organisation. Dessa normer och värderingar präglar mål, rutiner och arbetsätt.<sup>21</sup>

---

18 Lindmark, Anders. & Önnevik, Thomas. (2006) *Human Resource Management- Organisationens Hjärta*. Lund: Studentlitteratur. Sid 33

19 Lindmark & Önnevik (2006) Sid 22

20 Bergström, Ola. & Sandoff, Mette. (red.) (2000). *Handla med människor: perspektiv på human resource management*. 1. uppl. Lund: Academia adacta. Sid 18-19

21 Grönroos, Christian. (2002) *Service Management och Marknadsföring – en CRM ansats*. Kristianstad: Liber Ekonomi. Sid 393

Resource är den hårda delen av human resource management, där människan ses som en resurs och ekonomisk faktor. Utbildning av personal ses som en investering. Avsikten är att använda sig av människor inom organisationen på det effektivaste sättet. I och med det här kan människan likställas vid en maskin där de lätt kan ersättas.<sup>22</sup>

Management är en strategisk funktion inom ledarskapet. Det anger ur ett strategiskt perspektiv hur ledarskapet bör implementeras. Begreppet management syftar till att ledningen har förståelse kring ledarskapet, såsom utveckling, kommunikation och konflikthantering. Således främjar dessa kunskaper ett situationsanpassat ledarskap.<sup>23</sup>

### **3.3 Sammanfattning inför vidare läsning**

I kapitlet har vi presenterat human resource managements framväxt, innebörd och syfte. Denna presentation bidrar med att öka förståelsen för human resource managements syn på människan som en konkurrensfaktor och hur den kan användas som verktyg för att nå organisationens mål och visioner. Uppsatsen kommer i nästa avsnitt behandla uppsatsens teoretiska underlag med utgångspunkt i våra teman motivation och belöningsystem.

---

22 Pinnington, Ashley. & Edwards, Tony. (2000). *Introduction to Human Resource Management*. Oxford University Press. Sid 266

23 Lindmark & Örnevik (2006) Sid 26

## 4. Teoretiskt underlag

Uppsatsen är uppbyggd kring två teman, motivation och belöning. I detta avsnitt kommer det ske en presentation av det teoretiska underlaget som kommer att ligga till grund för uppsatsens analys. Detta med avsikt att underlätta och öka förståelsen för de resonemang och tankegångar som lyfts fram i analysdelen. Till en början kommer det ske en redogörelse av relevanta teorier kring motivation därefter beskrivs agent- samt equity teorin för att på så vis belysa hur individens motivation påverkas av andras individers belöningar. I den sista delen av avsnittet kommer olika former av belöningar att presenteras och förklaras. Således blir dessa teorier våra utgångspunkter när vi analyserar och tolkar den insamlade empirin.

### 4.1 Motivation

Motivation kan ses som kraften som påverkar en persons beteende<sup>24</sup>. Det är en faktor som stimulerar energi och drivkraften att vara hängiven till något, exempelvis ett arbete. Motivation fungerar som beteendets motor och är grunden till människors handlingar.<sup>25</sup> Det finns flertalet faktorer som påverkar motivation och en sådan är belöning.

#### 4.1.1 Motivation enligt Maslow

Maslow har utvecklat en teori kring människors behov där han argumenterar för att människor har behov av att uppnå och upprätthålla en inre stabilitet. Maslow delar in behoven i fem övergripande kategorier som i sin tur ingår i en behovspyramid. Behovspyramiden bygger på ett hierarkiskt samband, där behov lägre ner i pyramiden måste tillgodoses före de behov som är belägna högre upp i behovspyramiden.<sup>26</sup> (Se Bilaga 1, Maslows behovspyramid)

#### 4.1.2 Arbetsmotivation enligt Herzberg

Utifrån Maslows teori kring motivation har Herzberg utvecklat en teori som påverkar arbetsmotivationen, nämligen tvåfaktorsmodellen. Herzberg menar att individen har två grundläggande behovsfaktorer och den första faktorn förklaras som vårt inbyggda behov av att undvika smärta samt att tillfredsställa våra biologiska behov. Herzberg benämner dessa som hygienfaktorer, även kallade yttre faktorer. Dessa yttre faktorer kan inte ensamt verka

---

24 McShane, Steven. & Von Glinow, Mary-Anne. (2008). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill International Edition. Fourth Edition. Sid 134

25 <<http://www.businessdictionary.com/definition/motivation.html>> (Läst 2009-05-29)

26 McShane & Von Glinow (2008) Sid 135



som motivationshöjande men det är en förutsättning att hygienfaktorerna tillgodoses innan processen med motivationskapande fortsätter.<sup>27</sup> Motivationsfaktorerna innehåller våra behov av att prestera, utvecklas och ta ansvar<sup>28</sup>. Dessa faktorer ses som inre faktorer och har en stor påverkan på vår motivation<sup>29</sup>. (Se Bilaga 2, Hertzbergs tvåfaktorsmodell)

### ***4.1.3 Teorin kring de fyra drivkrafterna***

Teorin kring de fyra drivkrafterna belyser fyra olika drivkrafter som grunden till motivation. Till skillnad från Maslow men i likhet med Hertzberg är Lawrence och Nohrias teori kring de fyra drivkrafterna utvecklad för att förklara hur arbetsmotivation skapas<sup>30</sup>. Med ytterligare en teori kring arbetsmotivation skapas en mer omfattande förståelse för hur motivation frambringas i arbetet. Vidare menar Lawrence och Nohria att dessa drivkrafter finns inom varje människa<sup>31</sup>. Vi anser att dessa drivkrafter kan vara till hjälp för att förstå belöningars påverkan på motivation. Den första drivkraften; att uppnå, innebär att individen har ett behov av att bli erkänd och bekräftad av samhället. Drivkraften är grunden till ett tävlingsinriktat beteende, där människan motiveras genom en strävan att uppnå. Andra drivkraften; behovet av att knyta an, syftar till våra behov av att ingå i relationer med andra. Denna drivkraft motiverar oss att samarbeta och integrera med andra människor vilket är en fundamental del i en organisation. Detta följs av drivkraften; att lära. Drivkraften innefattar vår vilja och motivation till att er hålla kunskap inom nya områden. Denna drivkraft har till avsikt att stilla vår nyfikenhet samt att ge oss en bättre förståelse för vår omvärld. Den sista drivkraften; att upprätthålla, har till avsikt att förklara behovet av att försvara oss både socialt och fysiskt. Vidare menar författarna att denna drivkraft kan förklaras genom att människor strävar efter att upprätthålla relationer och den omvärldssyn som de lever utifrån.<sup>32</sup>

### ***4.1.4 Agentteorin***

Agentteorin beskriver förhållandet mellan en agent och en principal. Teorin belyser den problematik som uppstår när en part, principalen, anställer en annan part, agenten, för att utföra ett arbete. Det antas finnas en konflikt mellan principalens och agentens intressen. Denna problematik kan yttra sig då en bristande målöverensstämmelse finns. Med hjälp av ett

---

27 Pinnington & Edwards (2000) Sid 126

28 Pinnington & Edwards (2006) Sid 37

29 Lindmark & Önnevik (2006) Sid 37

30 McShane & Von Glinow (2008) Sid 138-142

31 McShane & Von Glinow (2008) Sid 138

32 McShane & Von Gilnow (2008) Sid 138-139

belöningsystem hoppas principalen på att en bättre målöverensstämmelse genom att uppmuntra ett särskilt beteende med belöningar.<sup>33</sup>

#### 4.1.5 Equityteorin

I equityteorin diskuteras relationen mellan vad individen bidrar med gentemot vad individen erhåller. Teorin belyser även sambandet individer emellan och att arbetsmotivationen kan påverkas av hur uppskattning och belöning fördelas mellan medarbetare eftersom individen jämför sin ersättning med andras.<sup>34</sup>

### 4.2 Belöningar

Det finns flera typer av belöningar och dessa kan vara av monetärt, icke monetärt samt psykosocial karaktär<sup>35</sup>. Utbytet mellan arbetsprestation och belöning sker mellan arbetsgivare och arbetstagare i form av ersättning vid önskad prestation<sup>36</sup>. Vidare kan belöningsystemet ses som ett strategiverktyg. Belöningsystem hjälper företaget att behålla sin personal samt kan fungera som en konkurrensfördel jämfört med andra företag.<sup>37</sup> *Andra fördelar som belöningsystem leder till, är att företaget inte behöver en lika omfattande kontroll eftersom belöningsystem styr de anställda. Ledningen kan genom belöningar premiera vissa beteenden och därmed stärka företagskulturen*<sup>38</sup>. (Se bilaga 3, Översikt för olika belöningsformer)

#### 4.2.1 Monetära belöningsystem

Det finns olika sätt att tillämpa monetära belöningar och McShane och Von Gilnow har delat in dessa i fyra kategorier. Den första kategorin, prestationsbaserad belöning, innebär att belöningarna inom företaget är baserade på de anställdas prestationer. Prestationsbaserad belöning kan grundas på den enskilde individen, ett arbetslag eller hela organisationen och baseras på uppnått resultat<sup>39</sup>. I kategorin jobb-status relaterade belöningar sammankopplas den anställdes status med arbetets värde. Avsikten med denna form av belöning, är att upprätthålla en känsla av jämlikhet och rättvisa, då högre utbildning ger mer betalt. Den tredje kategorin,

---

33 Pinnington & Edwards (2000) Sid 138

34 Pinnington & Edwards (2000) Sid 135

35 Lindmark & Örnevik (2006) Sid 157-161

36 Bratton, John. & Gold, Jeffrey. (2003). *Human resource management: theory and practice*. 3. ed. Basingstoke: Palgrave. Sid 278

37 Bratton & Gold (2003) Sid 288

38 Bratton & Gold (2003) Sid 293

39 Smitt, Raoul. (2002). *Belöningsystem – nyckeln till framgång*. Stockholm: Norstedts Juridik AB. Sid 14

kompetensbaserad belöning, är en utveckling av jobb-status baserade belöningar. Belöningen utgår ifrån personalens förmåga att ta till sig ny kunskap och omvandla den nyvunna kunskapen till färdigheter. Den kompetensbaserade belöningen avser att motivera personalen att prestera bättre i sitt arbete. Följaktningen tenderar kvalitén av produkten och servicen att förbättras eftersom personal med en bred kunskap har en bättre förståelse för hela arbetsprocessen och hur den kan förbättras<sup>40</sup>. Fjärde och sista kategorin av de monetära belöningarna benämns som medlemsskap- och tjänsteålderbaserad belöning. Denna belöning verkar sällan som en direkt motivationskraft, däremot kan belöningen attrahera ny arbetskraft och minska personalomsättning.<sup>41</sup>

#### ***4.2.2 Icke monetära belöningssystem***

Det råder delade meningar kring på vad som är en icke monetär belöning. Lindmark och Önnevik menar att denna form av belöning kan benämnas som förmåner<sup>42</sup>. Medan Armstrong däremot menar att förmåner kan ses som monetära belöningar<sup>43</sup>. Vidare argumenterar Bratton och Gold att alla belöningar, utöver ekonomisk ersättning, kan ses som icke monetära belöningar alltså även psykosociala belöningar. I uppsatsen menar vi att icke monetära belöningar är förmåner.

#### ***4.2.3 Psykosociala belöningar***

Psykosociala belöningar handlar generellt om att visa sin uppskattning och ge beröm för en prestation. Begreppet kan delas in i psykologiska och sociologiska belöningar. Det förstnämnda grundar sig främst på ett bra självförtroende och självinsikt hos de anställda vilket kan uppnås genom att de når framgång. Detta uppnås genom att chefen kontinuerligt arbetar med beröm, konstruktiv kritik och återkoppling av deras arbete. Ett bra självförtroende hos personalen medför att personalen vågar mer i sitt arbete vilket kan resultera i större lärdom och personlig utveckling som gynnar företaget.<sup>44</sup> Att känna tillhörighet och delaktighet i arbetet benämns som sociologiska belöningar. Att känna en gemenskap och som individ bli sedd är viktiga faktorer för motivation. Detta kan resultera i ett bättre engagemang och motivation bland personalen.<sup>45</sup>

---

40 Lindmark & Önnevik (2006) Sid 171

41 McShane & Von Gilnow I Lindmark & Önnevik (2006) Sid 168

42 Lindmark & Önnevik (2006) Sid 159

43 Armstrong i Pinnington & Edwards (2000) Sid 146

44 Lindmark & Önnevik (2006) Sid 162

45 Lindmark & Önnevik (2006) Sid 161

### **4.3 Sammanfattning inför fortsatt läsning**

Detta avsnitt har presenterat det teoretiska underlaget som kommer tillämpas i vår analys. Presentationen har till avsikt att introducera och orientera läsaren i begreppen motivation och belöningssystem samt tillhörande teorier. I nästkommande avsnitt behandlas vår analys av det insamlade empiriska material med hjälp av vårt beskrivna teoretiska underlag.

## 5. Hur belöningar främjar motivationen

I denna del av uppsatsen kommer vi att redogöra för hur belöningsystemets kan tillämpas för att verka motivationsfrämjande. Analysen kommer att vara uppbyggd kring frågeställningen; På vilket sätt kan belöningar främja motivation hos medarbetarna?

Avsnittets struktur är uppbyggt utifrån de olika formerna att belöna, där en analysering av relationen mellan belönings utformning och motivation kommer att ske. Till sist görs en summering av kapitlet.

### 5.1 Motivation är grunden till ett bra arbete

Förespråkare för human resource management menar att motivation är grunden till ett bra arbetsutförande<sup>46</sup>. Detta styrker Peter på *Produktionsföretaget* då han belyser vikten av motivation och menar att motivation är det som driver verksamheten framåt och i slutänden genererar pengar till företaget<sup>47</sup>. Vidare menar Sören på *Serviceföretaget* att det finns ett starkt samband mellan motivation och bra prestation<sup>48</sup>. Att ha motiverade anställda är något som även *Tjänsteföretaget* ser vikten av, då Tobias betonar att motivation bidrar till att personalen gör det "lilla extra"<sup>49</sup>. Att motivation bidrar till bra prestation kan förklaras med hjälp av teorin kring de fyra drivkrafterna, då teorin belyser centrala faktorer som påverkar medarbetarnas motivation<sup>50</sup>. Human resource management lyfter fram belöningsystemet och därigenom belöningsformer såsom lön, förmåner och uppskattning som viktiga delar i motivationsskapandet<sup>51</sup>.

### 5.2 Det är pengar jag vill ha

Lindmark och Önnevik menar att monetära belöningar är det traditionella sättet att belöna, detta till följd av att begreppen, pengar och arbete, är starkt förknippade med varandra<sup>52</sup>. Tobias på *tjänsteföretaget* bekräftar detta då han säger; "Lönen är självklart viktig"<sup>53</sup>. Resonemang kring monetära belöningar som det traditionella sättet att belöna framgår tydligt. Det finns en benägenhet att förknippa belöningsystem med monetära belöningar.

---

46 Lindmark & Önnevik (2006) Sid 21

47 Peter Intervjuad 2009-05-04

48 Sören Intervjuad 2009-05-05

49 Tobias Intervjuad 2009-04-28

50 McShane och Von Gilnow (2008) Sid 138-139

51 Bratton & Gold (2003) Sid 15

52 Lindmark & Önnevik (2006) Sid 157

53 Tobias Intervjuad 2009-04-28

Bratton och Gold argumenterar för att monetära belöningar har till avsikt att tillgodose grundläggande behov såsom trygghet och säkerhet men även engagemang och deltagande<sup>54</sup>. Tomas styrker vikten av monetära belöningar då han menar att dessa väger tyngre än andra former av belöningar<sup>55</sup>. Monetära belöningars avsikt är att skapa trygghet och säkerhet kan ses som grunden i Maslows teori kring motivation. Vidare menar han att uppfyllandet av dessa faktorer ligger till grund för utvecklandet av behov av gemenskap med andra medarbetare.<sup>56</sup> Även i Herzbergs teori kring motivation är lön en grundläggande faktor för arbetstillfredsställelse. I hans tvåfaktorsmodell ingår lönen i vad han benämner som hygienfaktorer som i sin tur ligger till grund för motivationsfaktorerna<sup>57</sup>. Dock har det inte kunnat urskiljas tendenser om att engagemang och deltagande vore en direkt följd av monetära belöningar. Däremot menar vi att utifrån Maslows och Herzbergs teorier, är monetära belöningar en förutsättning i skapandet av engagemang och deltagande.

### 5.2.1 Styrning med hjälp av pengar

Bratton och Gold beskriver att ett belöningsystem har till avsikt att främja önskat beteende och är således ett styrmedel för att uppnå önskvärt resultat<sup>58</sup>. Petra på Produktionsföretaget poängterar vikten av se ett monetärt belöningsystem som styrmedel som ska resultera i att alla drar åt samma håll<sup>59</sup>. Även Tomas på Tjänsteföretaget menar att monetära belöningar är ett effektivt styrmedel, men belöningen måste vara tydligt kopplat till arbetets prestation<sup>60</sup>. Petra menar att en klar målsättning, där medarbetarna har en förståelse av vad som förväntas presteras, ökar motivation hos medarbetarna<sup>61</sup>. Som tidigare nämnts kan utformandet av monetära belöningar variera. Detta ligger i linje med att ett belöningsystems utformning bör vara anpassat till den specifika organisationen<sup>62</sup>. Petra fortsätter resonera kring detta då hon menar att en avgörande del i utformningen av belöningsystemet är att ta hänsyn till rådande arbetsuppgifter. Hon poängterar vikten av en förståelse för vad som driver medarbetarna till att prestera, både individuellt och i grupp.<sup>63</sup> Sören bekräftar relationen mellan

---

54 Bratton & Gold (2003) Sid 283

55 Tomas Intervjuad 2009-05-21

56 Landy, Frank J. & Conte, Jeffrey M. (2004). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*. New York: McGraw-Hill. Sid 346

57 Lindmark & Önnevik (2006) Sid 36

58 Bratton & Gold (2003) Sid 278-290

59 Petra Intervjuad 2009-05-18

60 Tomas Intervjuad 2009-05-21

61 Petra Intervjuad 2009-05-18

62 Bratton & Gold (2003) Sid 278

63 Petra Intervjuad 2009-05-18

arbetsuppgifterna och belöningssystemets utformning och menar att det är arbetsuppgifterna som styr utformningen av belöningarna<sup>64</sup>.

Belöningar som är utformade i relation till prestation benämns vid prestationsbaserad belöning<sup>65</sup>. Produktionsföretaget har tillämpat denna form av belöning i delar av företaget, vilket Peter anser har sina fördelar. Peter förklarar fördelen med att implementera ett prestationsbaserat belöningssystem då dess strikta utformning medför att medarbetarna tillhandahåller kännedom och förståelse för belöningssystemets utformning. Om inte medarbetarna har denna förståelse kan det resultera i en försämrad arbetsmotivation.<sup>66</sup> Att ett tydligt utformat belöningssystem kan öka motivation kan förklaras genom att människan har en drivkraft i att uppnå mål<sup>67</sup>.

### 5.3 Pengar är inte allt – icke monetär

Icke monetära belöningar kan allt som oftast hänföras till faktorer som främjar trivsel och hälsa hos medarbetarna. De har även som avsikt att öka företagslojaliteten bland dem.<sup>68</sup> Av Petra framkommer det att förmåner är en viktig del i skapandet av trivsel och god arbetsmiljö, och att dessa kan uppnås genom små medel<sup>69</sup>. Även Sören lyfter fram vikten av förmåner och menar att de i grund och botten verkar för att skapa trivsel och medför att man känner sig betydelsefull<sup>70</sup>. Vidare menar Petra att förmåner skapar motivation hos medarbetarna.<sup>71</sup> Således kan förmåner i vissa fall likställas med Hertzbergs hygienfaktorer eftersom dessa syftar till att upprätta arbetsstrygghet och främja medmänskliga relationer. Följaktligen verkar förmånerna motivationshöjande eftersom arbetsstrygghet resulterar i ett behov av att skapa medmänskliga relationer<sup>72</sup>. Peter säger: ”*Det är inget vi portionerar ut för att skapa motivation utan bara finns där...*”<sup>73</sup>. Detta belyser kopplingen mellan Hertzbergs hygienfaktorer som grund för motivationsskapandet.

Slutligen kunde det inte urskiljas ett mönster som styrker resonemanget kring icke monetära belöningars påverkan av lojaliteten hos medarbetarna. Däremot menar Sören att en tillämpning av icke monetära belöningar är av störst vikt inom serviceorganisationer, då han

---

64 Sören Intervjuad 2009-05-05

65 McShane & Von Gilnow (2008) Sid 171

66 Peter Intervjuad 2009-05-04

67 McShane & Von Gilnow (2008) Sid 171

68 Bratton & Gold (2003) Sid 295-296

69 Petra intervjuad 2009-05-18

70 Sören Intervjuad 2009-05-05

71 Petra intervjuad 2009-05-18

72 McShane & Von Gilnow (2008) Sid 134-135

73 Peter Intervjuad 2009-05-04

menar att serviceorganisationer inte präglas av ett tävlingsinriktande beteende<sup>74</sup>. Detta belyser än en gång att utformningen av belöningsystemet måste anpassas utefter dess kontext<sup>75</sup>.

### 5.3.1 Motivation genom utbildning

Utbildning är som tidigare nämnt en form av icke-monetär belöning och utgör en central del i human resource management. De flesta tankar som human resource management har kring utbildningens roll i motivationskapandet stämmer överens med de mönster som urskiljts i vårt empiriska material. Vidare lyfter Lindmark och Örnevik fram utbildningens roll i utvecklandet av den information, kunskap och erfarenhet som finns inom organisationen.<sup>76</sup> Utbildning främjar även till ett säkrare arbetsutförande samt har till avsikt att fungera som ett styrmedel i att uppnå organisatoriska mål<sup>77</sup>. Sören lyfter fram utbildningens roll i den personliga utvecklingen, då han menar ”Genom en utbildning hittar du oftast en ny väg att gå... plötsligt breddas synfältet...”<sup>78</sup>. Vidare menar Sören att utbildningen resulterar i att medarbetarna kan prestera bättre och mer effektivt, vilket i sin tur är motivationshöjande<sup>79</sup>. Petra påstår att utbildnings främsta syfte är att höja kunskapsnivån hos medarbetarna<sup>80</sup>. Även Tobias poängterar utbildningen som en viktig del i personalutvecklingen samt i motivationskapandet då han säger; ”Ja, de är väldigt bra. Det är väldigt mycket utbildningar. Jag får även gå vilka utbildningar jag vill i princip”<sup>81</sup>. Motivation hos den anställda kan främjas då utbildning kan ses som en form uppskattning. Vidare kan motivationen främjas eftersom utbildning leder till bättre arbetsutförande och självförtroende. Vidare menar Tobias att utbildning är ett hjälpmedel för att bli tilldelad mer betydelsefulla arbetsuppgifter men även att utbildning verkar som motivationshöjande då det är ett sätt att nå hans personliga mål<sup>82</sup>.

Delar av teorin kring de fyra drivkrafterna kan appliceras för att förklara, med hänsyn till diskussion ovan, utbildningens roll i att skapa motivation. Detta eftersom det finns en drivkraft hos människan om att ta till sig ny kunskap och på så vis upplevs motivation vid utbildning, eftersom utbildning genererar ny kunskap och möjliggör att mål kan uppnås.<sup>83</sup> Följaktningen

74 Sören Intervjuad 2009-05-05

75 Bratton & Gold (2003) Sid 278

76 Lindmark & Örnevik (2006) Sid 177

77 Pinnington & Edwards (2000) Sid 184

78 Sören intervjuad 2009-05-05

79 Sören Intervjuad 2009-05-05

80 Petra Intervjuad 2009-05-18

81 Tobias Intervjuad 2009-04-28

82 Tobias Intervjuad 2009-04-28

83 McShane & Von Glinow (2008) Sid 139



menar Lindmark och Önnevik att utbildning bör ses som en kompetensbaserad belöning då det är ett sätt att stärka kompetensen hos medarbetarna<sup>84</sup>. Som tidigare nämnts kan förmåner, i detta fall utbildning, främja företagslojaliteten hos medarbetarna. Sörens citat nedan illustrerar sambandet mellan utbildning och företagslojalitet:

”Förutom då att man faktiskt kan prestera mer och prestera bättre så är det väldigt motivationshöjande. Då du lär dig hela tiden någonting nytt. Och det är också någonting som får folk att stanna lite längre. Man känner att okej om jag är kvar ett år så kommer jag få steg två eller vad det nu kan vara i det här fallet. Om man har yngre personal så är det ett bra steg att faktiskt ha ett papper på att jag faktiskt gått vissa utbildningar”.<sup>85</sup>

Bratton och Gold menar att utbildning bör ses som en investering istället för en kostnad, eftersom det föreligger flertalet fördelar med välutbildad personal<sup>86</sup>. Peter lyfter fram vikten av att investera i personalen och menar att utbildningen är ett verktyg för att öka produktiviteten<sup>87</sup>. Sören nämner denna relation då han säger: ”ju mer du känner till om företaget och ju mer inblick du har i verksamheten desto mer motiverad blir man till att göra ett bra jobb för då förstår man, att din egen insats faktiskt påverkar hela resultatet<sup>88</sup>.”

Avslutningsvis lyfter teorin fram ytterligare en avsikt med utbildning och diskuterar dess funktion att skapa förståelse för de värderingar och traditioner som är integrerat i företaget. Synen på utbildning som ett redskap för att integrera värderingar och traditioner är svår att urskilja.

## 5.4 Det kan räcka med en klapp på axeln

Gränsdragningen mellan psykosociala och icke monetära belöningar kan vara svårdefinierad. Till skillnad från icke monetära belöningar, som består av förmåner, syftar psykosociala belöningar på faktorer som uppskattning och stöd. De har till avsikt att skapa ett bra självförtroende samt en bra självinsikt hos medarbetaren.<sup>89</sup> Begreppen; uppskattning, erkännande och prestation är centrala i Maslows och Hertzbergs teorier kring motivation. Lindmark och Önnevik påpekar betydelsen av psykosociala belöningar som kan leda till att

---

84 Lindmark & Önnevik (2006) Sid 171

85 Sören Intervjuad 2009-05-05

86 Bratton & Gold (2003) Sid 317

87 Peter Intervjuad 2009-05-04

88 Sören Intervjuad 2009-05-05

89 Lindmark & Önnevik (2006) Sid 162

personalen tar mer initiativ, som i sin tur kan leda till en bättre arbetsprestation eftersom detta resulterar i nya erfarenheter och lärdomar<sup>90</sup>.

Tobias lyfter fram att uppskattning och stöd från arbetskamrater och chef, bidrar till en ökad motivation. Vidare menar han att uppskattning är grunden till stabilitet och trygghet.<sup>91</sup> I Maslows behovspyramid däremot, är stabilitet och trygghet grundläggande för att uppleva behov av uppskattning och tillgivenhet<sup>92</sup>.

Lindmark och Önnevik menar att det finns en stark önskan hos människor att bli uppmärksammas<sup>93</sup>. Sven säger: ”... ibland krävs det inte mycket för att visa att man uppskattar sin personal. Det kan räcka med en klapp på axeln...”<sup>94</sup>. Tobias i Tjänsteföretaget belyser vikten av psykosociala belöningar. Han argumenterar för att det inte enbart är lönen, utan även uppskattning och stöd från chef och övriga medarbetare, som skapar motivation i arbetet.<sup>95</sup> Arbetsmotivationen kan även stimuleras av ansvar och inflytande och det finns en drivkraft efter att bli bekräftad<sup>96</sup>. Petra anser att medarbetare blir motiverade av en större ansvarstilldelning<sup>97</sup>. Hertzberg menar att ansvarstagandet är en motivationsskapande faktor<sup>98</sup>. Ökat ansvar kan även resultera i minskad frånvaro och en ökad produktivitet<sup>99</sup>. Detta bekräftar Stefan då han anser att ett ökat ansvar resulterar i ökad trivsel och en minskad sjukfrånvaro<sup>100</sup>.

#### **5.4.1 Relationen – arbetsplatsens bästa vän**

Gold och Bratton menar att genom psykosociala belöningar kan relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare stärkas<sup>101</sup>. Peter diskuterar att följden av en bra relation kan resultera i att medarbetare upplever en större motivation att utföra ett bra arbete<sup>102</sup>. Enligt Tobias arbetar Tjänsteföretagets ledning med uppmuntran och stöd för att främja relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare<sup>103</sup>. Behovet av att skapa bra relationer är ömsesidigt,

---

90 Lindmark & Önnevik (2006) Sid 162

91 Tobias Intervjuad 2009-04-28

92 McShane & Von Glinow (2008) 136-137

93 Lindmark & Önnevik (2006) Sid 161

94 Sven Intervjuad 2009-05-08

95 Tobias Intervjuad 2009-04-28

96 McShane & Von Glinow (2008) Sid 130

97 Petra Intervjuad 2009-05-18

98 Landy & Conte (2004) Sid 348

99 McShane & Von Glinow (2008) Sid 181

100 Sven Intervjuad 2009-05-08

101 Bratton & Gold (2003) Sid

102 Peter intervjuad 2009-05-04

103 Tobias Intervjuad 2009-04-28

menar Lawrence och Nohria eftersom det enligt dem finns en drivkraft hos varje individ att samarbeta och integrera med andra medarbetare<sup>104</sup>. Petra menar att gruppkänslan har betydelse eftersom det är ett sätt att få personalen att sträva mot samma mål<sup>105</sup>. Enligt Arvidsson är belöningssystemets huvudsyfte att få individer och organisation att dra åt samma håll<sup>106</sup>. Även Stefan belyser vikten av gruppkänsla i stora organisationer, då han anser att det föreligger en problematik att belöna specifika individer<sup>107</sup>. För att främja samarbete och gruppkänsla kan resultatbaserad belöning på gruppnivå tillämpas<sup>108</sup>. Bratton och Gold menar att ett bra bemötande av medarbetare kan medföra en mer påtaglig ökning av produktiviteten, än om andra former av belöningar skulle införas<sup>109</sup>. Respondenterna har lyft fram vikten av psykosociala belöningar för motivationen. Dock går det inte att urskilja att denna belöningsform skulle ha större inverkan på produktiviteten än andra belöningar men vi anser att ett belöningssystem bör vara sammansatt av olika former av belöningar för att på så visa tillgodose de behov som efterfrågas.

## 5.5 Sammanfattning inför fortsatt läsning

I detta avsnitt har, med utgångspunkt i vår första frågeställning, en analys av hur belöningssystemet kan verka motivationsfrämjande gjorts. Analysen har skett utifrån vårt teoretiska material samt med hjälp av vår insamlade empiri. Avsnittet har bidragit med en förståelse om att det föreligger en komplexitet i utformandet av ett belöningssystem. Eftersom en mängd faktorer måste tas i beaktande vid utformningen. I följande kapitel fortsätter analyseringen av förhållandet mellan belöning och motivation. Analysen kommer behandla om det föreligger en risk om ett bristfälligt utformat belöningssystem kan verka motivationshämmande.

---

104 Lawrence & Nohria i McShane & Von Glinow (2008) Sid 138

105 Petra intervjuad 2009-05-18

106 Arvidsson Olve, Nils-Göran & Samuelson, Lars A. (red.) (2008). *Controllerhandboken*. 9., [rev.] uppl. Malmö: Liber. Sid 230

107 Stefan Intervjuad 2009-04-28

108 Bratton & Gold (2003) Sid 290

109 Bratton & Gold (2003) Sid 289

## 6. Kan ett belöningsystem verka motivationshämmande?

I följande avsnitt görs en fortsatt analys av förhållandet mellan belöning och motivation. I denna del diskuteras dock förhållandet ur ett annat perspektiv där vi utgår från vår andra frågeställning, kan ett belöningsystem verka motivationshämmande? Vårt empiriska material kommer att analyseras utifrån relevanta teorier kring ämnet. Strukturen är uppbyggd utifrån faktorer i belöningsystemet som kan verka motivationshämmande. För att underlätta förståelsen för vad som ligger till grund för vår slutdiskussion kommer slutligen en summering att göras.

### 6.1 Individuellt anpassad belöning eller lika för alla

Agentteorin lyfter fram den problematik som kan uppstå mellan arbetsgivare och arbetstagare där svårigheten ligger i att utforma ett belöningsystem som tillgodoser båda parter behov. Maslow menar att behoven är kopplade till var individen befinner sig i behovspyramiden. Belöningen bör alltså vara utformat utifrån individernas specifika behov för att medarbetarna ska uppleva motivation och meningsfullhet<sup>110</sup>. Detta resonemang bekräftar Arvidsson; *”För att medarbetarna ska påverkas av belöningarna måste de upplevas som meningsfulla och motiverande.”*<sup>111</sup> Vidare menar han att ett belöningsystem som tenderar att vara för standardiserat och inte tar hänsyn till individen, kan verka motivationshämmande<sup>112</sup>. Dock kan en tillämpning av kollektiva belöningar resultera i en förbindelse till organisatoriska mål<sup>113</sup>. Ovanstående resonemang bekräftar både Petra och Sören då de menar att det finns en logik i att använda sig av kollektiva belöningar. De hävdar även att dessa belöningar främjar grupptillhörighet och samarbete, då alla arbetar gentemot samma mål.<sup>114</sup>

Däremot beskriver Peter problematiken vid en tillämpning av organisatoriska belöningar i ett multinationellt företag då han säger att *”Det går inte att toppstyra, då blir det bara fel.”*<sup>115</sup> Han lyfter fram att de finns skillnader mellan länder vilket i sin tur bör påverka belöningen<sup>116</sup>. Vidare menar Dessler att ett belöningsystem som uppfattas orättvist kan verka

---

110 Landy & Conte (2004) Sid 347

111 Arvidsson i Olve & Samuelson (2008) Sid 232

112 Arvidsson i Olve & Samuelson (2008) Sid 234

113 Bratton & Gold (2003) Sid 290

114 Sören intervjuad 2009-05-05 och Petra intervjuad 2008-05-18

115 Peter Intervjuad 2009-05-04

116 Peter Intervjuad 2009-05-04

motivationshämmande genom besvikelse och konflikter bland personalen<sup>117</sup>. Sven argumenterar för rättvist utformade belöningar; ”*Bara alla belönas rättvist så kan detta vara en bra motivationsfaktor*”<sup>118</sup>.

I likhet med Desslers tankar måste ett belöningsystem vara rättvist utformat och ta hänsyn till den enskilda individens behov. Om inte detta sker kan det resultera i en motivationshämmande effekt.

Adams equityteori menar att det sker en jämförelse av ersättningar medarbetare emellan<sup>119</sup>. Om det uppstår konflikt och besvikelse kan det vara en följd av belöningsystemets utformning. En problematik kan uppstå när en medarbetare anser att denne presterar mer än sin kollega, men erhåller ändå samma belöning<sup>120</sup>. Vid grupp- och organisationsbelöningar kan det så kallade *freerider-problemet* uppstå<sup>121</sup>. Arvidsson skriver att ”*en individ i skydd av gruppen kan maska och ändå erhålla en bonus om gruppen presterar ett bra resultat.*”<sup>122</sup>. Peter menar att om en medarbetare erhåller belöning som han inte är berättigad till, kan det ha en negativ inverkan på arbetsmotivation<sup>123</sup>. Vidare menar Stefan att det finns en risk att medarbetare ”*kan utnyttja företaget istället för att se till företagets bästa... och på så sätt fuska till sig belöning*”<sup>124</sup>. Detta samband kan förklaras med hjälp av Hardins teori om *the tragedy of the commons*. Den bygger på resonemanget om att individer som agerar i egenintresse kan förstöra en gemensam begränsad resurs<sup>125</sup>. Detta skulle kunna innebära att om samtliga medarbetare inte bidrar skulle prestationen försämrats och belöningen utebli för hela gruppen.

---

117 Dessler, Gary (2003). *A framework for human resource management*. .3.. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. Sid 226

118 Sven Intervjuad 2009-05-08

119 Pinnington & Edwards (2000) Sid 138

120 Pinnington & Edwards (2000) Sid 138

121 Arvidsson i Olve & Samuelson (2008) Sid 239

122 Arvidsson i Olve & Samuelson (2008) Sid 239

123 Peter Intervjuad 2009-05-04

124 Sven Intervjuad 2009-05-08

125 Jeffrey R. Vincent (2006) *Spatial dynamics, social norms, and the opportunity of the commons*. Tillgänglig genom elin@lund. (Läst 2009-05-26)

## 6.2 Premiera rätt beteende

”När fokus ligger på hur mycket en företagsledning tjänar och om någon kan vara värd så mycket pengar så tar det uppmärksamheten ifrån det som är ännu viktigare. Nämligen hur man ska konstruera de här incitamentprogrammen så att de belönar rätt sak.”<sup>126</sup>

Citatet visar på betydelsen av att utveckla ett belöningssystem som främjar det önskade beteendet. Lindmark och Önnevik menar att belöningens syfte är att garantera att personalen utför de arbetsuppgifter som förväntas bli utförda<sup>127</sup>. Således är det betydelsefullt att klargöra motivet till belöningen för att rätt beteende ska åstadkommas. Om belöningssystemet inte är väl utformat kan det innebära att medarbetarna tilldelas motstridiga värderingar av företaget<sup>128</sup>. Genom tydlighet kan avundsjuka och disharmoni i arbetsgruppen motverkas<sup>129</sup>. Vidare menar vi att Tjänsteföretagets bonus vid nyrekrytering exemplifierar hur ett utformat belöningssystem kan stimulera ett beteende som inte är direkt kopplat till arbetsuppgifter. Arvidsson poängterar vikten av att mäta rätt då individers beteende styrs av det som mäts<sup>130</sup>. Således kan Tjänsteföretagets belöningssystem i detta fall verka motivationshämmande för Tobias. Även Petra belyser svårigheten att belöna rätt beteende. Hon menar att mjuka värden så som att fördjupa relationer med kunderna är viktiga, men dessa är svåra att mäta<sup>131</sup>.  
“*There is no such thing as a good pay system; there is only a series of bad ones. The trick is to choose the least bad one.*”<sup>132</sup> Citatet visar på den komplexitet som finns i utformandet av ett belöningssystem.

---

126 Bergström i Westholm, Emelie. (2006). *Bonusprogrammen felkonstruerade*. Tillgänglig; <<http://www.realtid.se>> (Läst 2009-05-18)

127 Lindmark & Önnevik (2006) Sid 153

128 Bratton & Gold (2003) Sid 290

129 Landy & Conte (2004) Sid 347

130 Arvidsson i Olve & Samuelson (2008) Sid 234

131 Petra intervjuad 2009-05-18

132 Johnston, R. citerad av Bratton & Gold (2003) Sid 276

### 6.3 Belöningsystemet – Påverkningsbart, tydligt och återkopplande

*"it is the fish who decide what is bait, not the fisherman. We need to ask the fish what they would prefer to nibble on."*<sup>133</sup> Citatet visar på att belöningsystemet bör vara utformat efter medarbetarnas önskemål. Petra poängterar vikten av förståelse för vad som driver medarbetarna till att prestera.<sup>134</sup> Lindmark och Önnevik menar att en utvärdering av belöningsystem skapar en förståelse kring belönings relevans i förhållande till prestationerna<sup>135</sup>. Vidare menar de att det krävs en kontinuerlig utvärdering av belöningsystemet<sup>136</sup>. Tidigare fördes det en diskussion kring belöningsystemets utformning, där individanpassad belöning och kollektiva belöningar diskuterades. Oavsett formen av belöning måste den vara betydelsefull och tillfredsställande. Trots utvärderingens påstådda betydelse framstår inte denna funktion vara särskilt förekommande då respondenterna inte kunde bekräfta dess tillämpning. Även återkoppling ses som en viktig del i ett välutformat belöningsystem. Återkopplingar är enligt Lindmark och Önnevik ett underlag för utvecklingsprocesser som är till för att stimulera utveckling och framåtskridande<sup>137</sup>. Arvidsson menar att återkoppling och belöningar måste utfalla inom en snar tid efter prestationens utförande.

Utan återkoppling är det osannolikt att personalen upplever måluppfyllelse eller förändring i sitt beteende för att uppnå målen.<sup>138</sup> På den avdelning Petra arbetar på, används månadsvisa utvärderingar och återkopplingar<sup>139</sup>. Även Sörens avdelning använder sig av utvärderingar dock kunde inte tendenser urskiljas att detta var vedertaget. Bristen på tillämpningen av utvärderingar kan verka motivationshämmande. Dels utifrån teorin kring de fyra drivkrafterna som menar att vi har behov av uppskattning och bekräftelse<sup>140</sup>. Vidare kan bristen på utvärderingar resultera i oförståelse över belöningsystemet vilket kan leda till motivationshämmande enligt Lindmark och Önnevik<sup>141</sup>.

---

133 Robinson, D. I Hendry, C., Woodward, S., Bradley, P., Perkins, S. (2008) *Performance and rewards: cleaning out the stables*. City University Business School Tillgänglig; <<http://www.interscience.wiley.com>> (Läst 2009-05-26)

134 Petra Intervjuad 2009-05-18

135 Lindmark & Önnevik (2006) Sid 146

136 Lindmark & Önnevik (2006) Sid 163

137 Lindmark & Önnevik (2006) Sid 131

138 Arvidsson i Olve & Samuelson (2008) Sid 229

139 Petra Intervjuad 2009-05-18

140 McShane & Von Gilnow (2008) Sid 138-139

141 Lindmark & Önnevik (2006) Sid 162-163

I begreppet intressenter ingår omvärlden med aktieägare, media och medarbetare. För att ett företag ska bli framgångsrikt menar Bergström att det är viktigt att företaget tar hänsyn till sina intressenter,<sup>142</sup>. Detta bekräftas av Lejländ; ”... *inga bonussystem fungerar om inte andra intressenter anser att systemet har legitimitet.*”<sup>143</sup> Karlsson diskuterar chefers bonusar som inte är accepterat av intressenterna och menar att frontpersonalen får hantera det missnöje som uppstår i till följd av belöningens utformning<sup>144</sup>. Lindmark och Önnevik menar att ett belöningsystem bör uppfylla vissa kriterier, däribland rättvisa och lättförståelighet<sup>145</sup>. Stefan beskriver deras belöningsystem med; ”*Jag tror att de kontor som är lönsamma erhåller en viss belöning, som troligtvis enbart går till det specifika kontorets chef*”.<sup>146</sup> Därmed anser vi att Serviceföretagets belöningsystem inte uppfyller dessa kriterier för ett välutformat belöningsystem. Vidare menar equityteorin att belöningsystem bör vara rättvist för att undvika *försämring av arbetsmotivation*.

### 6.3.1 Borttagning av belöning = ”omotivation”

Avslutningsvis vill vi belysa en omständighet som kan verka motivationshämmande. Peter menar att en borttagning av en belöning som uppfattas självklar, kan generera till omotiverade anställda<sup>147</sup>. Vidare uttrycker han sig; ”*Det enklaste sättet är att se hur betydelsefullt det är, är genom att ta bort en av dessa förmåner. Då blir det ett jävla liv*”.<sup>148</sup> Även Sören menar att det föreligger en risk att belöningen ses som en rättighet. Han menar att;

”Man kommer till en nivå då det helt plötsligt är en rättighet och inte en förmån och den bör man kanske vara lite försiktig med. För passerar man för högt upp där så då blir det mer att man ska ha väldigt mycket men presterar väldigt lite. Det bör vara tydligt att det är baserat på din prestation”<sup>149</sup>.

Att en belöning ses som en rättighet och inte något ”extra” kan alltså ha en negativ effekt då belöningen tappar sin motivationskraft och kan till och med verka motivationshämmande om den tas bort. Detta bekräftar Erba Stenhammar då hon menar att *sänkt lön ofta innebär en*

---

142 Bergström et al (2000) Sid 18-19

143 Lejländ, Carl-Johan. (2009) *Bonusarna tillbaka i goda tider*. Tillgänglig; <<http://di.se>> (Läst 2009-05-18)

144 Karlsson i TT.(2009). *Bonusregen sticker i ögonen*. Tillgänglig; <<http://di.se>> (Läst 2009-05-18)

145 Lindmark & Önnevik (2006) Sid 162

146 Stefan Intervjuad 2009-04-28

147 Sören intervjuad 2009-05-05

148 Sören intervjuad 2009-05-05

149 Sören intervjuad 2009-05-05



*sämre motivation*<sup>150</sup>. Återigen måste det finnas en tydlighet mellan prestation och belöning i belöningsystemets utformning, då detta resulterar i större förståelse vid ett eventuellt bortfall av belöning.

### **6.3.2 Sammanfattning för fortsatt läsning**

I likhet med föregående avsnitt har det ovan, då med utgångspunkt i vår andra frågeställning, gjorts en analys där fokus inriktats på hur ett belöningsystem kan verka motivationshämmande. Analyseringen har även här gjorts med en bearbetning av vårt empiriska och teoretiska material. Följande avsnitt innefattar vår slutdiskussion där slutsatser kring uppsatsen problematik presenteras.

## **7. Slutdiskussion**

I den studie som gjorts i uppsatsen kring belöningsystems påverkan på motivation går det att urskilja återkommande mönster och resonemang. Vi kommer nedan presentera de slutsatser och reflektioner som gjorts med anknytning till respektive frågeställning. Därefter görs en summering av uppsatsens mest väsentliga delar.

### **På vilket sätt kan belöningar främja motivation hos medarbetarna?**

I mångt och mycket fungerar human resource managements tankar kring hur ett belöningsystem kan påverka motivationen hos medarbetare. Analysen visar på att monetära belöningar tillgodoser trygghet och säkerhet, vilket i sin tur är motivationsfrämjande. Dock kan vi inte se att monetära belöningar tillgodoser behov av engagemang och delaktighet. Men som en följd av att monetära belöningar tillgodoser trygghet och säkerhet verkar de som en grund för att skapa behov av engagemang och delaktighet. Vidare måste belöningsystemet vara tydligt utformat samt kopplat till prestation, vilket är centralt för att belöningsystemet ska kunna motivera och stimulera till ett önskvärt beteende. I analysen kan vi se mönster på att icke monetära belöningar uppskattas, då de har hälsofrämjande egenskaper och bidrar till trivsel. Dessa är centrala faktorer i Maslows och Hertzbergs teorier kring motivation. Det går att urskilja att en applicering av trivsel som motivationsskapande faktor är mer lämpligt i serviceorganisationer, då dessa organisationer inte präglas av ett tävlingsinriktat beteende. Detta bekräftas i vårt teoretiska underlag där det framgår att utformningen av belöningar bör anpassas till den kontext de verkar inom.

---

150 Åsa Erba Stenhammar i Axelsson, Cecilia. (2009) Sänkt lön sak rädda jobben. Tillgänglig; <  
<http://www.e24.se>> (Läst 2009-05-22)

Utbildning är motivationsfrämjande eftersom det visar på företagets uppskattning och bekräftelse av individen. Framförallt värdesätts utbildningens funktion att möjliggöra för medarbetaren att uppnå personliga mål. Således har vi insett att en enda form av belöning inte fungerar enskilt utan att ett belöningsystem måste innehålla flera former av belöningar eftersom en organisation innefattar olika individer med olika behov.

Avslutningsvis har vi inte kunnat urskilja tendenser på att tjänste- och medlemskaps baserade belöningar används i företagen. Slutsatsen av detta är således att företagen inte ser eller besitter förståelsen av belöningsystem som ett verktyg i främjandet av företagslojalitet.

### **Kan ett belöningsystem verka motivationshämmande?**

Det mest övergripande i analysen är att belöningsystemets utformning bör grunda sig på individens behov för att skapa motivation. Därför bör individen ha möjligheten att påverka belöningsystemets utformning. Om inte detta sker, kan snarare belöningsystemet få motsatt effekt och således verka motivationshämmande.

Samtliga belöningar kan verka motivationshämmande om de inte är anpassade utefter individ och situation. Detta beror på att en belönings motivationskraft är i relation med vad som önskas att uppnås. Då en belöning inte är tydligt förankrad till en prestation kan den verka motivationshämmande eftersom medarbetaren inte har kännedom om vad de förväntas prestera och vilket beteende som premieras. Vidare kan även ett orättvist belöningsystem skapa omotiverade medarbetare eftersom ens egen belöning inte står i rättvis relation till övriga medarbetares. En borttagning av en belöning kan verka motivationshämmande när belöningen ses som en rättighet och en förståelse för sambandet mellan prestation och belöning saknas. Därför är återkoppling en central del för att skapa en förståelse av belönings innebörd och på så vis motverka en motivationshämmande effekt.

## **7.1 Avslutande reflektioner**

Med bakgrund till den studie som gjorts i uppsatsen anser vi att det hade varit intressant att studera sambandet mellan övriga processer inom human resource management. Detta medför en mer omfattande förståelse av vilka personalrelaterade faktorer som påverkar motivation i arbetet. Vidare hade en tillämpning av fler metodverktyg genererat ett mer övergripande

empiriskt underlag som sin tur resulterar i tydligare mönster och tendenser av förhållandet mellan motivation och belöningar.

Utifrån det som framkommit i uppsatsen menar vi att en mer ingående studie kring motsatsförhållandet mellan ett ”rättvist” belöningsystem och ett individuellt anpassat belöningsystem skulle vara av intresse. Då vi ser tendenser som tyder på att ett bristfälligt utformat belöningsystem kan verka motivationshämmande. Således vore vidare studier kring dess motivationshämmande effekt intressant.

## **7.2 Summering**

Denna uppsats har behandlat belöningsystems påverkan på motivation. Således har uppsatsens teman haft sin utgångspunkt i begreppen belöningsystem och motivation. Det syfte som legat till grund för uppsatsen har varit att analysera human resource managements syn på belöningsystem som motivationsskapande faktor och hur belöningsystemet används som ett verktyg i arbetet med att uppnå motivation. För att svara på vårt syfte har följande frågeställningar legat till grund för den analys som gjorts av empirin med av det teoretiska underlaget. På vilket sätt kan belöningar främja motivationen hos medarbetarna samt föreligger det en risk att belöningsystemet kan verka motivationshämmande?

I mångt och mycket stämmer human resource managements tankar om belöningsystem som motivationskapande faktor. Mönster visar vikten av att ha en förståelse för individens särskilda behov samt att olika former av belöningar samverkar för motivation. Vi kan se att det inte är helt oproblematiskt att använda sig utav belöningsystem, då dessa även kan verka motivationshämmande. Framför allt då belöningen uppfattas som självklar i brist på tydlighet mellan prestation och belöning, resulterar borttagning i försämrad motivation. Avslutningsvis är det av vikt att organisationen och individen ligger till grund för belöningsystemets utformning.

### **Ur större perspektiv...**

Som det framgått i vår studie kan ett belöningsystem alltså verka motivationsfrämjande. I den större kontexten, med hänsyn till de flesta företag, är motiverade anställda en viktig faktor. Således är det av vikt att ta hänsyn till de belöningsfaktorer som främjar motivation. I

ett sämre företagsklimat är det troligen, från ledningens sida, önskvärt med engagerade och delaktiga medarbetare. Detta belyser vikten av att behålla och tillämpa monetära belöningen till en viss mån då dessa har en sådan effekt. Vid sämre tider som i lågkonjunktur är trivsel bland företagets personal att föredra, vilket styrker betydelsen av icke monetära belöningar som ofta bidrar till trivsel. En form av uppskattning från företagets sida är som nämnt att erbjuda medarbetarna utbildning. I dagens företagsklimat är detta en viktig del i företagets personalarbete då det dels ökar kunskapen bland de anställda och dels verkar som en viktigt motivationsfrämjande faktor. Vid lågkonjunkturer, då det allt som oftast är nödvändigt med besparingar, menar vi att företag bör fokusera på icke monetära och psykosociala belöningar. Dessa former av belöningar kräver oftast inte lika omfattande ekonomiska uppoffringar.

Det är viktigt att besparingarna är genomtänkta eftersom en borttagning av belöningar kan verka motivationshämmande.

Generellt sett gäller det för företagen att utforma belöningssystem som är grundade på individernas behov, för att undvika missnöje bland medarbetarna. I en större kontext är det fortsatt viktigt att företagets belöningssystem är förankrade till medarbetarnas prestation, för att inte medarbetarna ska känna sig omotiverade. Vid en lågkonjunktur kan det vara av särskild vikt att ha ett belöningssystem med en tydlig förankring mellan lön och prestation. Detta då medarbetarna på ett tydligt sätt vet vilket beteende som önskas och kostsamma missöden kan då undvikas.

## 8. Källförteckning

### 8.1 Publicerade källor

Axelsson, Cecilia. (2009). *Sänkt lön ska rädda jobben*. Tillgänglig; < <http://www.e24.se>> (Läst 2009-05-22)

Bergström, Göran. & Boréus, Kristina. (2005). *Textens mening och makt. Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. Andra Upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Bergström, Ola. & Sandoff, Mette. (red.) (2000). *Handla med människor: perspektiv på human resource management*. 1. uppl. Lund: Academia adacta

Bratton, John. & Gold, Jeffrey. (2003). *Human resource management: theory and practice*. 3. ed. Basingstoke: Palgrave

Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Christensen, Lars. Andersson, Nina. Carlsson, Carin & Haglund, Lars. (2001) *Marknadsundersökning – En handbok*. Lund; Studentlitteratur.

Dessler, Gary (2003). *A framework for human resource management*. .3.. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall

Franzén, Tomas. (2009). *Direktörernas maktmissbruk jämförbart med korruption*. Tillgänglig; <<http://www.etikkollegiet.se>> (Läst 2009-05-18)

Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och Marknadsföring – en CRM ansats*. Liber Ekonomi: Kristianstad.

Hendry, C., Woodward, S., Bradley, P., Perkins, S. (2008). *Performance and rewards: cleaning out the stables*. City University Business School Tillgänglig; <<http://www.interscience.wiley.com>> (Läst 2009-05-26)

<http://www.businessdictionary.com/definition/motivation.html> (Läst 2009-05-29)

Jeffrey R. Vincent (2006). *Spatial dynamics, social norms, and the opportunity of the commons*. Tillgänglig genom elin@lund. (Läst 2009-05-26)

Kajiser, Lars. & Öhlander, Magnus. (red.). (1999). *Etnologiskt Fältarbete*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, Steiner. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Landy, Frank J. & Conte, Jeffrey M. (2004). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*. New York: McGraw-Hill

Lejland, Carl-Johan. (2009). *Bonusarna tillbaka i goda tider*. Tillgänglig; <<http://di.se>> (Läst 2009-05-18)

Lindmark, Anders. & Örnevik, Thomas. (2006). *Human Resource Management- Organisationens Hjärta*. Lund: Studentlitteratur.

McShane, Steven. & Von Glinow, Mary-Anne.(2008). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill International Edition. Fourth Edition.

Olve, Nils-Göran & Samuelson, Lars A. (red.) (2008). *Controllerhandboken*. 9., [rev.] uppl. Malmö: Liber

Pinnington, Ashley. & Edwards, Tony. (2000). *Introduction to Human Resource Management*. Oxford University Press.

Smith, Andy. (2006). *Control or capability?? Human resource practices for a changing environment*. Consortium research program. Science and development. Department of Education.

Smitt, Raoul. (2002). *Belöningsystem – nyckeln till framgång*. 1. uppl. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

TT (2009). *Bonusregnet sticker i ögonen*. Tillgänglig; <<http://di.se>> (Läst 2009-05-18)

Westholm, Emelie. (2006). *Bonusprogrammen felkonstruerade*. Tillgänglig; <<http://www.realtid.se>> (Läst 2009-05-18)

Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten (1991). *Att utreda, forska och rapportera*. 4. [dvs 5.] uppl. Malmö: Liber ekonomi/Almqvist & Wiksell

## 8.2 Muntliga källor

Peter inom ett Produktionsföretag. Intervjuad 2009-05-04

Petra inom produktionsföretaget. Intervjuad 2009-05-18

Stefan inom ett Serviceföretag. Intervjuad 2009-04-28

Sven inom ett Serviceföretag. Intervjuad 2009-05-08

Sören inom ett Serviceföretag. Intervjuad 2009-05-05

Tobias inom ett Tjänsteföretag. Intervjuad 2009-04-28

### 8.3 Modeller

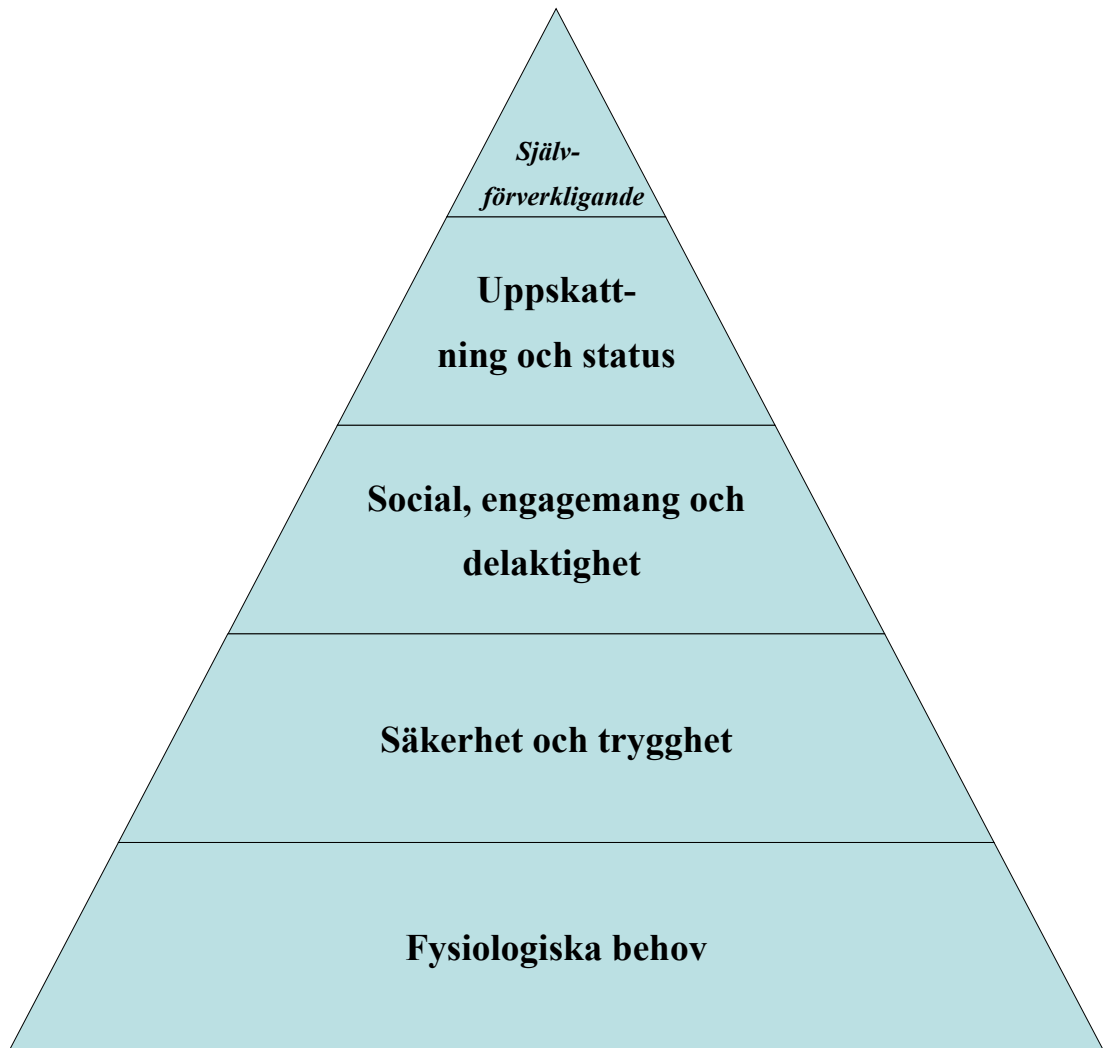
**Modell 1;** Maslows behovspyramid. Redigerad utifrån "*A teheory of human motivation*"  
Psychological Rewiev 50 (1943) pp370-96 i McShane & Von Glinow (2008)

**Modell 2;** Hertzbergs tvåfaktorsmodell, Redigerad utifrån Lindmark & Önnvik (2006)

**Modell 3;** Översikt över belöningsformer, modellen är en egen tolkning utifrån belöningsars olika former som återfinns i teoretiska underlaget kring belöningsssystem.

## ***Bilaga 1. Modeller***

### **Modell 1; Maslows behovspyramid**



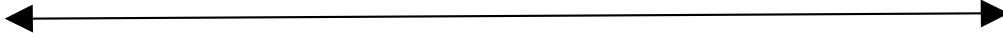
Redigerad utifrån "*A teheory of human motivation*" Psychological Review 50 (1943) pp370-96 i McShane & Von Glinow (2008)



## **Modell 2; Hertzbergs tvåfaktormodell**

Kan orsaka missnöje

Kan ge tillfredställelse



### **Hygienfaktorer**

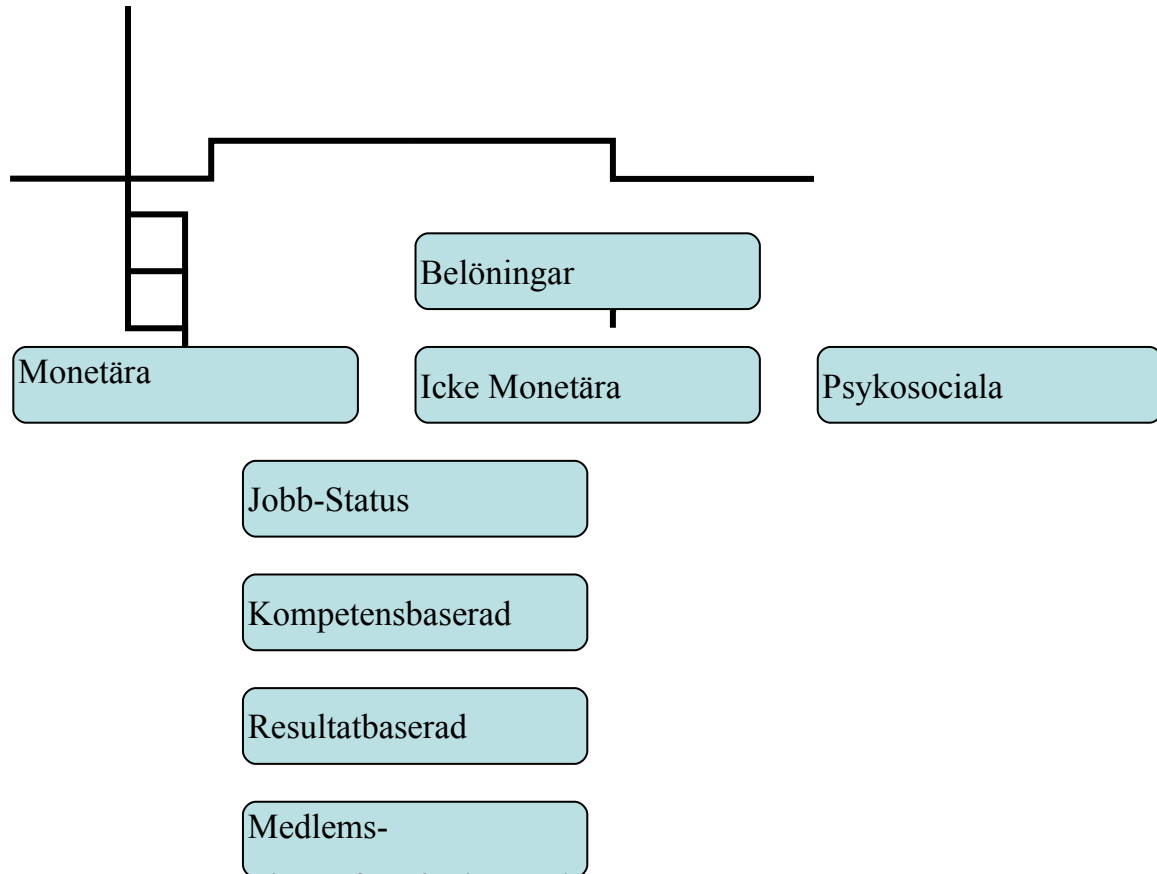
Företagspolicys  
Arbetsrelationer  
Lön  
Arbetsförhållanden  
Ledning  
Jobbsäkerhet

### **Motivationsfaktorer**

Prestation  
Erkännande  
Själva arbetet  
Ansvar  
Avancemang

Redigerad utifrån Lindmark & Önnevik (2006)

### Modell 3; Översikt över belöningsformer



Modellen är en egen tolkning utifrån belöningsars olika former som återfinns i teoretiska underlaget kring belöningsystem.

## Bilaga 2; Intervjuguide

### **Backgrund**

- *Vad har du fått utbildning?*
- *Vad består dina arbetsuppgifter av?*

### **Motivation**

- *Vad motiverar dig till att prestera bättre på arbetsplatsen?*
- *Anser du att din arbetsplats arbetar med att motivera sina anställda?*
- *Hur stor kännedom har du om din arbetsplats övergripande belöningsssystem?*
- *Hur ser du på belöningsystem som en motivationsskapande faktor?*
- *Anser du att din arbetsgivare skulle kunna erbjuda fler belöningar? Några exempel?*
- *Finns det en gräns för vad som skulle vara orimligt mycket motivationshöjande åtgärder?*

### **Belöningsystem**

- *Varför tror du att företag har ett belöningsystem?*
- *Tror du att belöningar skapar större motivation i utförandet av arbetet?*
- *Har ni något belöningsystem? Hur ser ert belöningsystem ut?*
- *Har ni olika sorters belöningar? Monetära, befattning, mer ansvar, bättre arbetstider, konferensresor, utbildning, mer semester etc?*
- *Upplever du att ledningen på din arbetsplats tar hänsyn till hela organisationen när belöningarna har utformats?*
- *Vilken påverkan har medarbetarnas belöningar för din arbetsmotivation?*
- *Kan du som anställd vara delaktig i utformandet av belöningar?*
- *Har du varit med om att det görs uppföljningar och utvärderingar av belöningar?*
- *Vilka personalförmåner erbjuds de anställda idag?*
- *Vet du om förmånerna skiljer sig åt beroende på vilken position man har? Är detta information som finns öppet för er anställda? Eller allmänheten?*
- *Har det skett några förändringar det sista året?*
- *Planeras det några förändringar?*
- *Kan utbildningen verka som ett redskap att motivera anställda att prestera bättre?*

- *Tillhandhåller din arbetsplats utbildning de anställda?*
- *Föreligger det skillnad för möjlighet till utbildning mellan de olika befattningarna?*