

## **BELÖNINGSSYSTEMS PÅVERKAN PÅ MEDARBETARES MOTIVATION OCH ARBETSPRESTATION**

En kvalitativ studie om  
belöningsystems påverkan på  
medarbetares motivation och  
arbetsprestation

## **THE IMPACT OF REWARD SYSTEM ON COWORKERS MOTIVATION AND WORK PERFORMANCE**

A qualitative study on the impact of  
reward systems on coworkers  
motivation and work performance

Examensarbete inom huvudområdet  
företagsekonomi  
Grundnivå, 15 Högskolepoäng  
Vårtermin 2021

Tilde Sonesson  
Diana-Maria Valkova

Handledare: Börje Boers  
Examinator: Jim Andersén



## **BELÖNINGSSYSTEMS PÅVERKAN PÅ MEDARBETARES MOTIVATION OCH ARBETSPRESTATION**

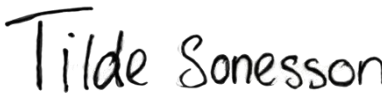
Examensrapport inlämnad av Tilde Sonesson och Diana-Maria Valkova till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

**2020-05-13**

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: 

Diana-Maria Valkova



Tilde Sonesson

## Förord

Efter studiens genomförande vill vi först och främst tacka våra respondenter som gjorde vår studie möjlig och tog sig tiden att besvara våra frågor. Tack vare er har studien kunnat genomföras och vi har fått väldigt intressant datamaterial som kan tas del av i studien, vi hoppas att studien även kan vara givande för er. Vi vill också rikta ett stort tack till vår handledare Börje Boers för allt stöd och alla idéer vi har fått under arbetets gång, han har alltid varit engagerad och bidragit till att vår kandidatuppsats har blivit så bra som möjligt. Även vår examinator Jim Andersén ska ha ett stort tack för mycket bra synpunkter vid rätt tidpunkt under arbetets gång. Sist men inte minst vill vi också rikta ett tack till våra studiekamrater som agerat som opponenter under studiens genomförande för alla idéer, uppmuntran och konstruktiv kritik, det har hjälpt oss väldigt mycket i vårt skrivande.

Högskolan i Skövde, maj 2021

Tilde Sonesson och Diana-Maria Valkova

## Sammanfattning

**Bakgrund:** Denna uppsats har studerat belöningsystem som används inom organisationer med olika syften där bland annat att motivera medarbetare genom både finansiella och icke-finansiella belöningar hör till. Bakgrunden till studien grundar sig på att företag genom att använda belöningsystem kan öka motivationen och arbetsprestationen hos medarbetarna. Eftersom medarbetare motiveras av olika aspekter när det kommer till motivation och arbetsprestation är det viktigt att ta hänsyn till deras egna upplevelser av belöningar. För att få en bredare förståelse är det även viktigt att ta hänsyn till chefernas perspektiv på belöningars påverkan på motivation och arbetsprestation hos medarbetare.

**Syfte:** Syftet med denna studie är att undersöka hur belöningsystem upplevs gällande motivation och arbetsprestation för medarbetare som arbetar med försäljning. Studien vill utveckla förståelsen kring detta ämne genom att ta hänsyn till både medarbetar- samt chefsperspektiv samt undersöka likheter och skillnader mellan dessa perspektiv.

**Metod:** För att uppnå studiens syfte samt besvara frågeställningarna, har uppsatsen antagit en kvalitativ metod med abduktiv ansats. Den data som samlats in till studien har samlats in genom semistrukturerade intervjuer med tre olika företag, två medarbetare samt en chef från respektive företag.

**Teori:** Den teoretiska referensramen bygger på tidigare forskning om belöningsystems påverkan på motivation och arbetsprestation samt medarbetar- och chefsperspektiv. Vidare förklaras även vad belöningsystem är och de finansiella och icke-finansiella belöningarna följt av yttre och inre motivationsfaktorer, Herzbergs tvåfaktorteori och Maslows Behovstrappa.

**Slutsats:** Studiens slutsats påvisar att samtliga medarbetare, förutom en, upplever belöningarna som något positivt och bidragande till motivationen och arbetsprestationen. Samtliga chefer upplever också att belöningarna bidrar till ökad motivation och arbetsprestation hos medarbetarna. Det råder olika upplevelser om vilka belöningar som är mest bidragande till ökad motivation och arbetsprestation från medarbetarperspektivet och chefsperspektivet. Vissa medarbetare påverkas mest av finansiella belöningar, medan andra påverkas mest av icke-finansiella belöningar. Det finns en medarbetare vars

motivation och arbetsprestation inte påverkas av belöningarna. Cheferna har skilda åsikter kring belöningars påverkan. De alla tycker att de påverkar, men på olika sätt.

**Nyckelord:** Belöningsystem, Finansiella belöningar, icke-finansiella belöningar, Motivation, Arbetsprestation, Medarbetare, Chefer

## Abstract

**Background:** This study has studied reward system that is used in organizations with different purposes, such as to motivate coworkers by using financial and non-financial rewards. The background to this study is based on the fact that companies, by using reward systems, can increase the motivation and work performance of their coworkers. Since different aspects motivate coworkers when it comes to work performance, it is important to take into account their own experiences of rewards. In order to gain an even broader understanding, it is also important to take into consideration the managers' view on the impact of rewards on motivation and work performance of their coworkers.

**Purpose:** The purpose of this study is to examine how reward systems are perceived in terms of motivation and work performance for employees who work with sales. The study wants to develop the understanding of this topic by taking into account both an employee and managerial perspective and examine similarities and differences between these perspectives.

**Method:** In order to achieve the purpose of this study and answer it's questions, the thesis uses a qualitative method with an abductive approach. The data for the study is collected through semi-structured interviews with three different companies, two coworkers and one manager from each company.

**Theory:** The theoretical frame of reference is based on previous research on the impact of reward systems on motivation and work performance, as well as coworker and manager perspectives. The theory also includes explanations of reward systems, financial and non-financial rewards followed by external and internal motivational factors, Herzberg's two-factor theory and Maslow's hierarchy of needs.

**Conclusion:** This study's conclusion shows that all coworkers except one experience the rewards as something positive, contributing to motivation and work performance. All managers also feel that the rewards contribute to increased motivation and work performance among their coworkers. There are different experiences about which reward that is the most contributing to increased motivation and work performance from the coworker perspective and the manager perspective. Some employees are most affected by

financial rewards, while others are most effected by non-financial rewards. There is one employee whose motivation and work performance are not affected by the rewards. Managers have differing views on the impact of rewards. They all think they influence, but in different ways.

**Key words:** Reward Systems, Financial Rewards, Non-Financial Rewards, Motivation, Work Performance, Coworkers, Managers



# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b>	<b>10</b>
<b>1.1 PROBLEMBAKGRUND</b>	<b>10</b>
<b>1.2 PROBLEMDISKUSSION</b>	<b>11</b>
<b>1.3 SYFTE</b>	<b>13</b>
<b>1.4 PROBLEMFÖRMULERING</b>	<b>13</b>
<b>1.5 AVGRÄNSNINGAR</b>	<b>13</b>
<b>2. TEORETISK REFERENS RAM</b>	<b>15</b>
<b>2.1 TIDIGARE FORSKNING INOM STUDIEOMRÅDET</b>	<b>15</b>
2.1.1 MEDARBETARPERSPEKTIVET	15
2.1.2 CHEFSPERSPEKTIVET	16
2.1.3 BELÖNINGARS PÅVERKAN PÅ MEDARBETARNAS MOTIVATION OCH ARBETSPRESTATION	17
<b>2.2 BELÖNINGSSYSTEM</b>	<b>18</b>
2.2.1 FINANSIELLA BELÖNINGAR	19
2.2.2 ICKE-FINANSIELLA BELÖNINGAR	20
<b>2.3 MOTIVATION</b>	<b>21</b>
2.3.1 YTTRE OCH INRE MOTIVATIONSFAKTORER	22
2.3.2 HERZBERGS TVÅFAKTORTEORI	23
2.3.3 MASLOWS BEHOVSTRAPPA	25
<b>2.4 SAMMANFATTNING AV DEN TEORETISKA REFERENS RAMEN</b>	<b>26</b>
2.4.1 ANALYS MODELL	26
<b>3. METOD</b>	<b>28</b>
<b>3.1 METODVAL</b>	<b>28</b>
<b>3.2 DATAINSAMLING</b>	<b>29</b>
3.2.1 INTERVJU	29
3.2.2 URVAL	30
<b>3.3 DATAANALYS</b>	<b>32</b>
<b>3.4 ETISKA ÖVERVÄGANDEN</b>	<b>33</b>
<b>3.5 METODKRITIK &amp; TROVÄRDIGHET</b>	<b>34</b>
<b>4. EMPIRI</b>	<b>36</b>
<b>4.1 PRESENTATION AV FÖRETAG</b>	<b>36</b>
4.1.1 FÖRETAG A	36
4.1.2 FÖRETAG B	37
4.1.3 FÖRETAG C	37
<b>4.2 BELÖNINGSSYSTEM</b>	<b>38</b>
4.2.1 FINANSIELLA BELÖNINGAR	39
4.2.2 ICKE-FINANSIELLA BELÖNINGAR	40
4.2.3 MEDARBETARNAS OCH CHEFERNAS ÅSIKTER OCH UPPLEVELSER OM BELÖNINGSSYSTEMET	41
<b>4.3 MOTIVATION</b>	<b>43</b>
4.3.1 FINANSIELLA & ICKE-FINANSIELLA BELÖNINGARS PÅVERKAN PÅ MEDARBETARENS MOTIVATION	43

4.3.2 CHEFERNAS SYN PÅ BELÖNINGARS PÅVERKAN PÅ MOTIVATION	45
<b>4.4 ARBETSPRESTATION</b>	<b>46</b>
4.4.1 FINANSIELLA & ICKE-FINANSIELLA BELÖNINGARS PÅVERKAN PÅ ARBETSPRESTATION	46
4.4.2 CHEFENS SYN PÅ BELÖNINGARS PÅVERKAN PÅ ARBETSPRESTATION	47
<b>4.4 SAMMANFATTNING AV EMPIRI</b>	<b>48</b>
4.4.1 MEDARBETARPERSPEKTIVET	48
4.4.1.1 Belöningsystem	48
4.4.1.2 Finansiella & icke-finansiella belöningar	49
4.4.1.3 Motivation	49
4.4.1.4 Arbetsprestation	50
4.4.2 CHEFSPERSPEKTIVET	51
4.4.2.1 Belöningsystem	51
4.4.2.2 Finansiella & icke-finansiella belöningar	52
4.4.2.3 Motivation	52
4.4.2.4 Arbetsprestation	52
<b>5. ANALYS</b>	<b>54</b>
<hr/>	
<b>5.1 MEDARBETARPERSPEKTIVET</b>	<b>54</b>
5.1.1 BELÖNINGSSYSTEM	54
5.1.2 FINANSIELLA & ICKE-FINANSIELLA BELÖNINGAR	55
5.1.3 MOTIVATION	56
5.1.4 ARBETSPRESTATION	58
<b>5.2 CHEFSPERSPEKTIVET</b>	<b>60</b>
5.2.1 BELÖNINGSSYSTEM	60
5.2.2 FINANSIELLA & ICKE-FINANSIELLA BELÖNINGAR	60
5.2.3 MOTIVATION	61
5.2.4 ARBETSPRESTATION	62
<b>5.3 JÄMFÖRELSE MELLAN MEDARBETARPERSPEKTIVET OCH CHEFSPERSPEKTIVET</b>	<b>63</b>
5.3.1 BELÖNINGSSYSTEM	63
5.3.2 FINANSIELLA OCH ICKE-FINANSIELLA BELÖNINGAR	64
5.3.3 MOTIVATION	64
5.3.4 ARBETSPRESTATION	66
<b>6. SLUTSATS</b>	<b>68</b>
<hr/>	
<b>6.1 STUDIENS SLUTSATS</b>	<b>68</b>
<b>6.2 STUDIENS BIDRAG</b>	<b>70</b>
6.2.1 TEORETISKT BIDRAG	70
6.2.2 PRAKTISKT BIDRAG	71
<b>6.3 STUDIENS BEGRÄNSNINGAR</b>	<b>72</b>
<b>6.4 FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER</b>	<b>72</b>
<b>7. REFERENSER</b>	<b>74</b>
<hr/>	
<b>8. BILAGOR</b>	<b>80</b>
<hr/>	
<b>8.1 FÖRFATTARNAS EGNA REFLEKTIONER</b>	<b>80</b>
8.1.1 DIANA-MARIA VALKOVA	80

8.1.2 TILDE SONESSON	82
<b>8.2 INTERVJUFRÅGOR TILL CHEFER</b>	<b>83</b>
<b>8.3 INTERVJUFRÅGOR TILL MEDARBETARE</b>	<b>85</b>

# 1. Inledning

*Kapitlets syfte är att introducera ämnet för uppsatsen. Först kommer bakgrund och diskussion till det valda ämnet att presenteras, sedan redogörs syftet för studien samt problemformuleringen som leder till arbetets avgränsningar.*

## 1.1 Problembakgrund

Det pågår ständigt förändringar i samhället som både organisationer samt dess medarbetare behöver anpassa sig till (Achim, Dragolea & Balan., 2013). Förutom förändringar präglas organisationer av ökad kulturell mångfald i arbetskraften och utvecklingar av tekniska förbättringar som tillsammans bidrar till att förändra medarbetares egenskaper och attityder (Shuck & Wollard, 2008). Samtidigt som både organisationer och medarbetare hela tiden anpassar sig till förändringar blir det allt mer viktigt för organisationerna att behålla sina medarbetare inom organisationen (Arokiasamy, Hon Tat & Abdullah., 2013). I takt med de förändrade egenskaperna och attityderna hos medarbetaren kräver de mer av sin arbetsgivare och vill att deras arbete ska tillgodose deras behov av tillhörighet och självutveckling, samtidigt som de ska bli motiverade på sin arbetsplats (Shuck & Wollard, 2008). Får medarbetaren inte den bekräftelse och motivation de behöver på arbetsplatsen kan de välja att avsluta sin anställning för att påbörja en annan hos en organisation som uppfyller deras krav, vilket gör att organisationen förlorar nödvändig arbetskraft (Hausknecht, Rodda & Howard., 2009).

För att organisationer och medarbetare ska ha möjlighet att anpassa sig till samhällets förändringar, samtidigt som medarbetarna fortfarande ska vilja tillhöra organisationen och ha möjlighet att tillgodose sina behov av tillhörighet och självutveckling, behöver de vara motiverade (Achim et al., 2013). Om organisationens medarbetare inte är motiverade sker däremot det motsatta, medarbetare som inte är motiverade på sin arbetsplats innehar bland annat en högre risk att sjukskriva sig (Markussen, 2012). Detta ger sedan följderna av höga kostnader för företagen eftersom de behöver anställa ny personal och därmed genomföra rekryteringsprocesser, vilket kan bli dyrt i längden (Koziol & Koziol, 2020). I dagsläget finns det många medarbetare som känner sig omotiverade på sin arbetsplats, en av de största orsakerna till följderna är ett dåligt förhållande mellan chefer och medarbetare (Kark,

Van Dijk & Vashdi., 2017). Genom att bland annat förbättra förhållandet mellan dessa två kan därmed flera medarbetare återfå eller skapa motivation och känna att de blir tillfredsställda på arbetet (Iravani, 2012), vilket kan genomföras genom belöningssystem (Merchant & Van der Stede, 2017).

Belöningssystem används på många olika sätt inom organisationer och har olika syften som bland annat informera, styra samt motivera medarbetarna. (Merchant & Van der Stede, 2017). Detta görs med hjälp av belöningar, som existerar i form av finansiella som kan visa sig i form av bonus, samt icke-finansiella som kan förekomma i form av uppmuntrande ord från chefen (Haider, Aamir, Hamid & Hashim., 2015). Belöningarna kan vara av antingen kortsiktig eller långsiktig form, samt vara gruppbaseade eller individbaseade (Máca, Scasny, Zverinová & Jakob., 2020). Belöningssystem används främst till att uppfylla funktionen av att motivera och engagera sina medarbetare (Hoole & Hotz, 2016) och är nödvändig enligt Mehmood, Ramzan och Akbar (2013) då deras forskning visat på att de företag som använder belöningssystem har medarbetare som arbetar hårdare och snabbare i jämförelse med dem som inte använder belöningssystem.

## 1.2 Problemdiskussion

Engagerade medarbetare presterar bättre enligt Ghosh, Seliguchi och Fujimoto (2020), och resulterar i att medarbetarna får känslan av målmedvetenhet och ser en effektiv koppling till sina arbetsuppgifter (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker., 2002). Möjligheten till mer engagemang i sitt arbete leder inte bara till en ökad arbetsprestation, det kan också leda till en ökad motivation eftersom det ökade engagemanget ofta bidrar till mer energi hos medarbetaren och den aktiveras på så sätt mot ett mål (Ryan & Deci, 2000). Att motivera och engagera sina medarbetare ses som en av de viktigaste egenskaperna hos ett företag (Hoole & Hotz, 2016), och bidrar till att skapa arbetstillfredsställelse hos medarbetaren (Ghosh et al., 2020). Det har tidigare bedrivits forskning som visat på att organisationer har behov av att behålla sina medarbetare under en längre tid samt att de föredrar medarbetare som hela tiden presterar (Arokiasamy et al., 2013). Enligt Arokiasamy et al. (2013) har dock många organisationer en liten förståelse för hur de ska påverka medarbetarna att prestera bättre samt tillfredsställa dem på arbetsplatsen.

Ett sätt att tillfredsställa sina medarbetare på arbetsplatsen är genom att motivera dem, dessutom har det blivit allt mer aktuellt att ge tillbaka till sina medarbetare och skapa en rättvis balans mellan medarbetarens bidrag till organisationen och organisationens bidrag till medarbetaren (Pratheepkanth, 2011). För att upprätta balansen använder sig organisationer av belöningssystem och belönar sina medarbetare för deras arbete (Pratheepkanth, 2011). Belöningssystem är ett verktyg som kan användas i syfte för att åstadkomma motivation hos medarbetarna (Merchant & Van der Stede, 2017), och har en betydande roll vid medarbetarnas prestation i arbetet (Kalsoom, Akhter, Mujahid, Saeed & Kausar., 2017). Belöningssystem fungerar även som ett styrmedel för att styra medarbetarna mot organisationens mål (Mehmood et al. 2013), samt organisationens kultur (Taufek, Zulkifle & Sharif., 2016).

Inom en organisation ses försäljningsenheten som en av de viktigaste avdelningarna och det finns därmed en central betydelse att medarbetarna som arbetar med försäljning är motiverade och presterar enligt arbetsgivarens önskemål (Dalvi, Haery & Ebrahimi., 2013). Individer motiveras av olika aspekter, vilket gör att arbetsgivarna befinner sig i en komplicerad situation när de vill motivera och öka arbetsprestationen hos medarbetarna (Hoole & Hotz, 2016). Det är därmed viktigt att ta hänsyn till medarbetares egna upplevelser av belöningar och dess påverkan på deras motivation och prestation i arbetet (Kalsoom et al., 2017). Detta eftersom belöningssystemen ska kunna utvecklas och utformas utefter vad medarbetarna upplever fungerar för att de ska tillfredsställas på arbetsplatsen (Pratheepkanth, 2011). Förutom att ta hänsyn till medarbetares upplevelser är det också viktigt att se till arbetsledarnas eller chefernas syn på hur medarbetarnas arbetsprestationer förändras, eftersom de ser hur individerna påverkas av belöningar och om de därmed presterar bättre, sämre eller oförändrat på arbetsplatsen (Dalvi et al., 2013).

Ur både ett chefsperspektiv och organisationens perspektiv i sin helhet är det därmed intressant att veta på vilket sätt chefer och ledare kan få sina medarbetare att bli motiverade och i sin tur prestera bättre (Fredriksson, 2005). Chefen och ledningen på olika företag kan även ha nytta av att veta hur de ska styra sina medarbetare mot organisationens mål och kan på så sätt även gynna organisationen (Achim et al., 2013). Nästintill alla företag arbetar med försäljning på något sätt, och enheten för försäljningen har enligt Dalvi et al. (2013) en stor betydande roll för företaget. Det är därmed viktigt att medarbetarna som arbetar med försäljning är motiverade och presterar i sitt arbete (Dalvi et al., 2013), därmed kommer denna uppsats undersöka medarbetare som arbetar med försäljning inom olika

företag och branscher. Det är viktigt att se till både ett chef- och medarbetarperspektiv, eftersom de kommer med olika infallsvinklar om hur belöningen som når medarbetaren i slutändan påverkar denne. Därmed kommer denna studie undersöka båda perspektiven.

### 1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur belöningsystem upplevs gällande motivation och arbetsprestation för medarbetare som arbetar med försäljning. Studien vill utveckla förståelsen kring detta ämne genom att ta hänsyn till både ett medarbetar- samt chefsperspektiv samt undersöka likheter och skillnader mellan dessa perspektiv.

### 1.4 Problemformulering

För att kunna undersöka hur motivationen och arbetsprestationen hos medarbetare som arbetar med försäljning påverkas av belöningsystem, enligt dem själva samt deras chefer, kommer följande frågeställningar att behandlas i uppsatsen:

- Hur upplevs belöningsystem och belöningar med avsikt på motivation och arbetsprestation, för medarbetare som arbetar med försäljning utifrån både ett medarbetar- och chefsperspektiv?
- Vilken av de olika belöningarna upplevs som mest bidragande hos medarbetarnas motivation och arbetsprestation enligt medarbetarna själva jämfört med deras chefers upplevelser?

### 1.5 Avgränsningar

Det finns olika typer av belöningar, finansiella och icke-finansiella, samt individ- och gruppbaseade (Merchant & Van der Stede, 2017). Denna uppsats kommer studera både finansiella samt icke-finansiella belöningar, samt både individuella och gruppbaseade. Av intresse är också att ta reda på vilken typ av belöning, finansiell eller icke, som har störst bidrag till medarbetarnas upplevelse av motivation och arbetsprestation. Detta ger författarna möjlighet för en bredare syn och förståelse av ämnet samt hur de olika belöningarna ser ut på olika arbetsplatser. Författarna är medvetna om att individers

motivation och arbetsprestation kan påverkas av olika faktorer. Denna uppsats kommer endast att studera hur motivationen och arbetsprestationen påverkas av belöningar. För att ytterligare avgränsa studien har författarna valt att endast undersöka medarbetare och chefer som arbetar med försäljning inom de valda företagen.



## 2. Teoretisk referensram

*Kapitlet redogör för material som ligger till grund för studien där både begrepp och metoder ingår. Inledningsvis redogörs det för tidigare studier av studieområdet, detta följs sedan av en presentation av begreppet motivation och dess inre samt yttre faktorer. Vidare presenteras modellerna Herzbergs tvåfaktorteori och Maslows behovstrappa. Avslutningsvis presenteras belöningsystem och de icke-finansiella samt finansiella belöningarna. De teoretiska modeller och begrepp som presenteras i kapitlet anser författarna är av relevans för uppsatsen och den kommande empirin. All teori som presenteras kommer senare att användas vid analysen av empirin.*

### 2.1 Tidigare forskning inom studieområdet

#### 2.1.1 Medarbetarperspektivet

Begreppet medarbetarskap har blivit allt mer framträdande i Skandinavien, och har medfört positiva resultat eftersom det har anpassats till sammanhanget och integrerats i den dagliga verksamheten (Andersson, Stockhult & Tengblad, 2020). Enligt samma författare innebär begreppet medarbetarskap arbetsprocesser med stort engagemang parallellt med samarbete mellan anställda (Andersson et al., 2020). Kilhammar & Ellström (2015) beskriver att medarbetarskap omfattar anställdas betydelse, delaktighet och ansvar i en organisation, och handlar förutom om medarbetarna själva även om relationerna med arbetsgivaren, chefer och kollegor. Relationerna mellan kollegor samt medarbetare och chefer anses vara väldigt viktigt, och är något som ständigt utvecklas inom organisationer (Pratheepkanth, 2011). När en organisation dessutom utvecklas och medarbetare och chefer måste anpassa sig kan delaktighet hos medarbetare göra att de enklare accepterar och finner sig i förändringen (Ghosh et al., 2020). Om medarbetare får möjlighet till att delta och engagera sig i organisationen och utvecklingar av den, upplever de att deras motivation ökar (Ryan & Deci, 2000). Motivationen hos medarbetare har visat sig i en studie gjord av Kalsoom et al. (2015) vara avgörande för arbetstillfredsställelsen och arbetsprestationen, och kan ses som en drivande faktor på arbetskraften (Rahim & Wan Daud, 2013). Är medarbetarna motiverade vill de engagera sig i arbetet och arbeta hårt för att det ska gå bra för hela organisationen, vilket gynnar både dem själva, deras kollegor, chefer samt organisationen i sig (Kamdron, 2015).

Belöningssystem har visat sig ha en viss påverkan på medarbetares motivation (Merchant & Van Der Stede, 2017) och är ett viktigt verktyg att använda från chefers och ledningens sida för att kunna påverka medarbetarnas motivation och prestation i arbetet (Rahim & Wan Daud, 2013). För att medarbetarna ska uppleva en ökad motivation genom belöningar, behöver belöningarna utformas utefter medarbetarna som enskilda individer eftersom alla motiveras av olika faktorer (Mehmood et al., 2013). Det är därmed viktigt att ta hänsyn till medarbetarna vid utformning av belöningssystem (Taufek et al., 2016), och ta reda på vad de motiveras av för belöningar för att uppnå bästa effekt (Stikeleather, 2016). Om organisationen och cheferna undersöker vad varje enskild individ önskar för belöning, kan de komma över ett flertal fördelar (Pratheepkanth, 2011), bland annat minskad sjukskrivning bland medarbetarna (Markussen, 2012). Dessutom har det visat sig att det löper mindre risk bland motiverade medarbetare att lämna organisationen och påbörja en ny anställning hos en annan (Hausknecht et al., 2009).

### 2.1.2 Chefsperspektivet

Chefer behöver enligt Andersson & Tengblad (2016) agera som ledare för att vara effektiva, de redovisar att ledarskapet är något som ständigt förändras och utvecklas och behöver utformas för att stödja både pågående och nya processer. Bland en chefs huvudsakliga arbeten hör bland annat till att tillfredsställa sin personal (Dalvi et al., 2013). Chefen har även en betydelsefull roll när det kommer till att motivera sina anställda (Ghosh et al., 2020). Chefen arbetar dagligen med att skapa goda förutsättningar för att medarbetare ska kunna utföra sitt jobb (Alvesson & Gabriel, 2016). Samtidigt menar Andersson & Tengblad (2016) på att det tar tid att bygga upp förtroende i en relation mellan medarbetare och chefer. Det är därmed extra viktigt att en chef anstränger sig för att bygga upp en förtroendeingivande och långsiktig relation med sina medarbetare (Dalvi et al., 2013).

Fredriksson (2005) beskriver att det är viktigt att chefen uppskattar sina medarbetare, och visar dem den uppskattning de behöver för att de ska fortsätta prestera i arbetet. Att visa medarbetarna uppskattning och motivera dem så att de ska fortsätta prestera kan ske genom belöningar (Arokiasamy et al., 2013). Lika viktigt som det är för chefer att lyssna på sina medarbetare och vad de föredrar för belöningar och motiveras samt presterar bättre av (Taufek et al., 2016), är det att ta hänsyn till chefernas syn på belöningarna och hur medarbetarna påverkas (Pratheepkanth, 2011). Cheferna är nämligen de som oftast delar

ut den direkta belöningen till medarbetaren, och kan därefter observera hur medarbetarens motivation, men framförallt arbetsprestation påverkas (Dalvi et al., 2013). Cheferna kan, genom att observera och dela ut belöningarna personligen till medarbetarna, påverka deras arbetsprestationer och på så sätt skapa en organisation där medarbetarna presterar sitt yttersta utifrån de belöningar de erhåller (Pratheepkanth, 2011).

### 2.1.3 Belöningars påverkan på medarbetarnas motivation och arbetsprestation

Den tidigare forskning som presenteras nedan i den teoretiska referensramen inom forskningsområdet har undersökt antingen det ena eller det andra perspektivet, medan denna studie tar hänsyn till båda och genomför en jämförelse mellan dem. Nedan presenteras sådan forskning som anses vara av relevans för studien.

Dalvi et al. (2013) har undersökt hur medarbetarens motivation och samarbete påverkas av belöningar vid en försäljningsenhet på ett företag utifrån chefers perspektiv. Enligt samma författare är försäljningsenheten den viktigaste avdelningen på ett företag vilket leder studien in på sitt syfte som beskriver att författarna vill undersöka effekterna av belöningar på samarbetet och motivationen hos medarbetarna inom försäljningsavdelningen utifrån chefers perspektiv. Dalvi et al. (2013) vill med studien även ge svar på om gemensamma belöningar underlättar medarbetarnas samarbete och minskar konflikter. Författarna tog hänsyn till 180 olika manliga samt kvinnliga chefer inom försäljningsbranschen och använde sig av frågeformulär för att samla in svaren. Studien visade att det finns en betydande korrelation mellan belöningar och samarbete, samt att ett gott samarbete på försäljningsavdelningen hade en stor effekt på försäljningen. Studien påvisar också att minskningar av konflikter och ett ökat samarbete resulterar i mer effektivitet och produktivitet. Vidare ger Dalvi et al. (2013) förslag på hur chefer ska arbeta ytterligare med fenomenet och anser att belöningssystemen ska anpassas och utformas utefter vad de anställda har behov av.

Pratheepkanth (2011) undersökte i en studie om belöningar och erkännande har någon påverkan på medarbetarens motivation inom affärsbanken i Sri Lanka. Respondenterna fick svara på en enkät om hur de upplevde att motivationen påverkades av belöningar och erkännande. Studien var baserad på en kvantitativ metod, där Pratheepkanth (2011) tog

hänsyn till 100 respondenter och genom hypoteser samt regressionsanalyser analyserade svaren. Pratheepkanth (2011) fann att det förelåg en positiv korrelation mellan belöningssystem och arbetstillfredsställelse bland de anställda vid affärsbanken i Sri Lanka, det förelåg också en positiv korrelation mellan arbetsprestation och belöningssystem. Pratheepkanth (2011) presenterar förutom den positiva korrelationen mellan belöningssystem och arbetstillfredsställelse också att om belöningarna minskar så minskar också motivationen hos medarbetarna. Motivationen hör också ihop med deras prestanda och vilja att ta ansvar (Pratheepkanth, 2011). Pratheepkanth (2011) ger i slutet av sin studie också förslag på vidare studier, där han bland annat nämner att hänsyn även bör tas till chefers upplevelser vid studerandet av detta fenomen.

Även Arokiasamy et al. (2013) har studerat effekterna av belöningssystem och dess påverkan på arbetstillfredsställelse, även i denna studie har de tagit upp motivationsfaktorer men däremot inte studerat hur arbetstagares motivation påverkas av belöningar. I studien studerade Arokiasamy et al. (2013) akademisk personal vid tre olika privata högskolor i Malaysia, där totalt 75 respondenter svarade på enkäter som författarna delat ut. Resultatet av studien visade att det förelåg ett positivt signifikant samband mellan motivation och arbetsnöjdhet bland personalen och författarna föreslår vidare att företag bör ta hänsyn till studien och dess resultat för att främja tillfredsställelse bland anställda och på så sätt stärka det organisatoriska medborgarskapet (Arokiasamy et al., 2013).

## 2.2 Belöningssystem

På många arbetsplatser är arbetsmiljön ständigt föränderlig och för att lyckas uthärda dessa förändringar behöver organisationer enligt Shimazu och Schaufeli (2009) engagera sina anställda. Att engagera sina anställda på arbetsplatsen gör att de får en känsla av målmedvetenhet och får en effektiv koppling till sina arbetsaktiviteter och kan se sig själva klara av de krav som ställs på dem (Schaufeli et al., 2002). Enligt Hoole och Hotz (2016) är det viktigt att motivera och engagera sina anställda inom organisationer, vilket kan genomföras genom belöningssystem. Mehmood et al. (2013) beskriver att belöningssystem är en typ av prestationshantering som används för att identifiera brister hos anställda, och gör det möjligt för dem att förstå och utveckla deras arbetsprestationer och kvalitéer genom bland annat coachning som leder till att de kan åstadkomma organisationens mål. Författarna redogör även för att belöningssystem är en nödvändighet för organisationen,

och presenterar i sin studie att de som använder sig av belöningssystem har medarbetare som arbetar hårdare och snabbare i jämförelse med de som inte använder belöningssystem (Mehmood et al., 2013).

Belöningssystem används förutom till att uppfylla funktionen av att motivera och engagera sina medarbetare (Hoole & Hotz, 2013), till att också styra medarbetarna och påverka organisationens kultur (Taufek et al., 2016). Enligt Mehmood et al. (2013) kan ett rättvist belöningssystem bygga upp arbetstillfredsställelse samt skapa ett produktivt beteende hos den anställda, man får också tillgång till medel för att den anställda ska bli mer motiverade och engagerad i sitt arbete (Taufek et al., 2016). Detta tyder enligt Taufek et al. (2016) på att motivationen är en faktor till att anställda bidrar mer till organisationen, vilket också bidrar till organisationens konkurrensfördelar.

Det totala belöningssystemet inkluderar belöningar i egenskap av exempelvis grundlön, rörlig lön, direkt ersättning, förmåner, karriärutveckling, coachning samt andra fördelar (Chen & Hsieh, 2006). Det handlar alltså inte endast om lönehöjning eller bonusar utan inkluderar även erkännande, utmärkelser och beröm (Mehmood et al., 2013). Belöningar definieras enligt Chen och Hsieh (2006) som något anställda upplever vara av värde som följer av anställningsförhållandet. Enligt Mehmood et al. (2013) är belöningar ett verktyg för att öka arbetsprestationen och ändra beteenden hos anställda som upplever missnöje. De anställda får belöningar när de har bidragit till organisationen eller visat på en förbättrad arbetsprestation, varje gång den anställde gör sina arbetsuppgifter får de en kompensation (Taufek et al., 2016) som ges i form av finansiella och/eller icke-finansiella belöningar (Máca et al., 2020).

### 2.2.1 Finansiella belöningar

Likvida medel och arbete har ett starkt samband eftersom många organisationer svarar på medarbetarnas arbetskraft och engagemang genom att ge belöningar i form av pengar (Haider et al., 2015). Finansiella belöningar kan i längden vara kostsamt för organisationen, oftast tjänar organisationen dock in detta eftersom de finansiella belöningarna leder till en ökad ekonomisk nytta (Stikeleather, 2016). Med de finansiella belöningarna avses bland annat bonus, pensionsavsättningar, löneökningar, arbetsprestationslön samt vinstdelning (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

## 2.2.2 Icke-finansiella belöningar

Finansiella belöningar	Icke-finansiella belöningar
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bonus</li><li>• Löneökningar</li><li>• Pensionsavsättningar</li><li>• Prestationsbaserad lön</li><li>• Vinstdelning</li><li>• Aktieval</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Förmåner<ul style="list-style-type: none"><li>- Gymkort</li><li>- Tjänstebil</li><li>- Rabatter</li><li>- Flextid</li><li>- Friskvårdsbidrag</li></ul></li><li>• Beröm</li><li>• Uppmuntrande ord</li><li>• Utmärkelser</li><li>• Deltagande i beslutsfattande</li></ul>

Figur 1. Uppsatsförfattarnas illustration över finansiella och icke-finansiella belöningar. Anpassat efter Merchant och Van Der Stede (2017).

För att öka sina medarbetares tillfredsställelse och motivation räcker det enligt Haider et al. (2015) inte endast med finansiella belöningar i form av pengar. De finansiella belöningarna bidrar endast till motivation på kort sikt och behöver därmed kompletteras med icke-finansiella belöningar för att belöningen ska nå sitt syfte (Morell, 2011). Förmåner är en av de belöningar som ingår i icke-finansiella belöningar, och har ofta ett ekonomiskt värde men betalas inte ut i form av pengar (Larsson, Eriksson, & Adolfsson., 2017). Förmånerna innebär bland annat tjänstebil, rabatt på exempelvis semesteranläggningar, flexibel arbetstid samt friskvårdsbidrag (Larsson et al., 2017). Icke-finansiella belöningar har ett flertal fördelar när det gäller att skapa en nöjd arbetskraft, eftersom medarbetarna får delta i beslutsfattande, får erkännande samt känner att de bidrar med något till arbetsplatsen (Haider et al., 2015). Även beröm och uppmuntrande ord från chefer ingår under icke-finansiella belöningar, och ses som uppmuntrande verktyg för att öka anställdas arbetsprestation (Rahim & Wan Daud, 2013).

## 2.3 Motivation

Enligt Islam och Ismail (2008) är motivation ett begrepp som många känner till och använder i sin vardag. Begreppet härstammar från Latinskans "movere" som kan översättas till "att röra sig" (Islam & Ismail, 2008). Motivation är en process som går från att aktivera ett motiv till beteenden eller handlingar för att sedan uppnå mål och behov (Larson, 2005). Processen består av beteenden och reaktioner som sker spontant (Larson, 2005). Ryan och Deci (2000) menar på att vara motiverad innebär att en individ blir påverkad att göra något. Achim et al. (2013) definierar motivation som en uppsättning tillstånd av individens behov som måste uppfyllas och därmed driver, uppmuntrar samt får individen att utföra handlingar för att tillfredsställa dem. En individ som får energi eller aktiveras mot ett mål anses vara motiverad, medan en individ som inte upplever någon drivkraft eller inspiration att agera karakteriseras som omotiverad (Ryan & Deci, 2000). Islam och Ismail (2008) definierar motivation som det som rör oss framåt och beskriver det som en ratt på ett fordon som ska styra aktiviteterna i organisationen. Achim et al. (2013) förklarar att motivation representerar den samlade effekten av en mängd stimuli på anställdas beteenden när de utför sina arbetsuppgifter. Chefer har därmed ansvaret att korrelera organisationens ekonomiska utföranden med medarbetarnas möjligheter och behov (Achim et al., 2013).

Achim et al. (2013) har vid en djupare analys nått slutsatsen att motivation, som är en kraft att påverka människor och deras handlingar, är en slags konst som gör sig bekant med många kvalitéer. Alla människor har inte förmågan att motivera, men alla människor kan bli motiverade på olika sätt (Achim et al., 2013). Den som har syfte att motivera kan genom att känna till de möjligheter och resonemang som passar varje anställd utifrån deras önskemål och intressen stimulera deras önskan och kan därmed motivera dem under de bästa förutsättningarna (Achim et al., 2013).

Arbetsmotivation syftar till den arbetstillfredsställelse som individen känner på arbetsplatsen (Achim et al., 2013), som skapas av att medarbetarna aktiveras, styrs och utför en viss handling (Kamdron, 2015). Arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse kan vara avgörande för företag eftersom det påverkar effektiviteten i arbetet (Kamdron, 2015). När medarbetaren är motiverad skapar de en positiv attityd till arbetet och blir därmed mer engagerad i det (Taufek et al., 2016). Larson (2005) beskriver att motivation bygger på en inre drivkraft som sällan kan styras, det är den inre processen som styr och aktiverar människors beteenden. Detta innebär att det finns behov av vissa förutsättningar för att

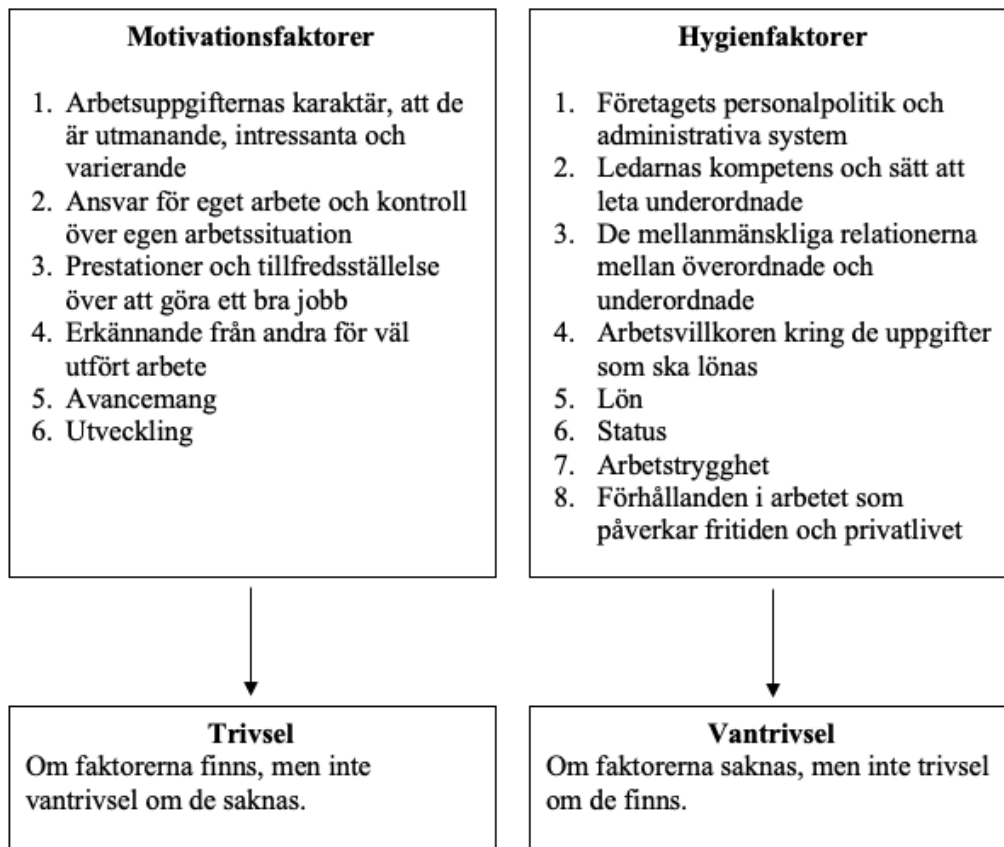
kunna motivera medarbetare och chefer (Larson, 2005). Förmågan att arbeta fullt ut och möjligheten till att utvecklas följs av en hög motivation hos medarbetare samtidigt som en låg motivation kan leda till att medarbetaren blir apatisk (Larson, 2005). För att undvika att medarbetaren arbetar likgiltigt bör chefen implementera ett arbetsklimat som medarbetaren kan känna sig motiverad av (Larson, 2005).

### 2.3.1 Yttre och inre motivationsfaktorer

Ryan och Deci (2000) förklarar att människor önskar olika typer av motivation och det varierar i hur mycket motivation de behöver för att kunna genomföra något. Enligt Chigona, Chigona och Davids (2014) kan motivation bestå av både inre och yttre faktorer, det första inträffar när individer är motiverade att göra något för att de tycker att det bidrar till nöje, eller anser att det är viktigt. De inre faktorerna inkluderar erkännande, ansvar, prestation samt framsteg (Chigona et al., 2014). Den yttre motivationen uppstår när individen istället är tvungen att utföra något eller agera på ett visst sätt på grund av externa faktorer, exempel på dessa är administration, teknisk support samt status (Chigona et al., 2014). Ryan och Deci (2000) beskriver den inre motivationen som att en individ utför något för att det är intressant och roligt, och den yttre motivationen som något en individ gör eftersom det leder till ett distinkt resultat.



### 2.3.2 Herzbergs tvåfaktorteori



Figur 2. Uppsatsförfattarnas illustration över Herzbergs motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Anpassat efter Jacobsen och Thorsvik (2014).

Frederick Herzberg har formulerat fram en tvåfaktorteori där det presenteras två faktorer som beskriver missnöje och arbetstillfredsställelse, dessa är *motivationsfaktorer* samt *hygienfaktorer*. Teorin menar på att arbetstillfredsställelse och missnöje skapas i grunden av olika faktorer som förekommer på arbetsplatsen. Motivationsfaktorerna skapar tillfredsställelse men kan samtidigt inte motverka missnöje, de faktorer som inkluderas är erkännande, prestationer, möjlighet till personlig utveckling samt ansvar. Hygienfaktorerna skapar ingen tillfredsställelse, men kan däremot skapa missnöje om de inte inträffar. Faktorerna som ingår är företagspolicy och ledning, industriella säkerhetssystem, arbetsförhållanden samt sociala fördelar. Enligt teorin är det inte omöjligt att öka arbetstillfredsställelsen även om missnöjet inte minskar (Koziol & Koziol, 2020).

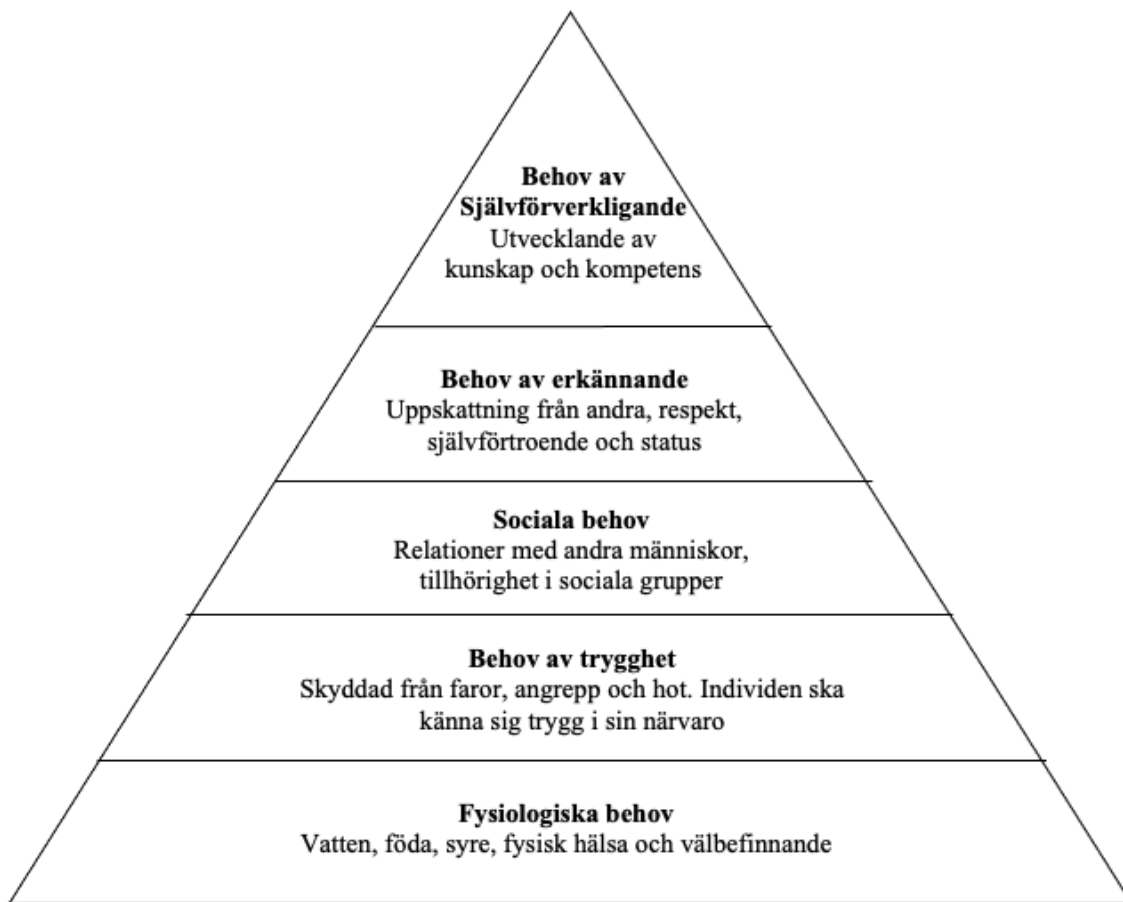
Abrahamsson och Andersen (2005) definierar motivationsfaktorerna som:

1. **Prestationer:** Möjligheten att känna tillfredsställelse genom att genomföra ett arbete, att vara en problemlösare samt att arbetet ger ett resultat.
2. **Erkännande:** Individer behöver beröm för väl utfört arbete, som ska komma från både medarbetare och chefer.
3. **Arbetet i sig själv:** Arbetsuppgifterna bör vara varierande, intressanta, skapande samt vara utmanande för medarbetarna.
4. **Ansvar:** Medarbetare bör ha kontroll och ansvar över sin egna arbetssituation.
5. **Befordran:** Medarbetare ska ha möjlighet till att kunna växa i sin karriär och bli tilldelad högre befattningar.
6. **Växt:** Medarbetare ska ha möjlighet till att få nya färdigheter och möjligheter till personlig utveckling.

Vidare beskriver Abrahamsson och Andersen (2005) hygienfaktorerna som följer:

1. **Organisationens politik och administration:** Inom organisationen ska det föreligga tydliga visioner och mål som alla anställda känner till.
2. **Ledning:** Den person med en ledande befattning ska ha rätt kompetens, vara rättvis och vara villig att delegera och lära ut.
3. **Arbetsmiljö:** Det ska föreligga en säker arbetsmiljö där ljus, värme, buller och drag ingår. Arbetsplatsens utformning och arbetsbelastning ska vara säker och hygienisk.
4. **Mellanmänskliga förhållanden:** Relationerna mellan medarbetare, samt mellan överordnade och underordnade.
5. **Ekonomisk ersättning:** I form av lön och andra ekonomiska belöningar.
6. **Status:** En symbolisk status, inte främst den formella statusen.
7. **Trygghet i arbetet:** Medarbetare ska känna sig trygga och säkra på sin arbetsplats, samt skyddas mot uppsägningar.
8. **Privatliv:** Den trivsel individen har hemma påverkar den trivsel som individen har på arbetsplatsen.

### 2.3.3 Maslows behovstrappa



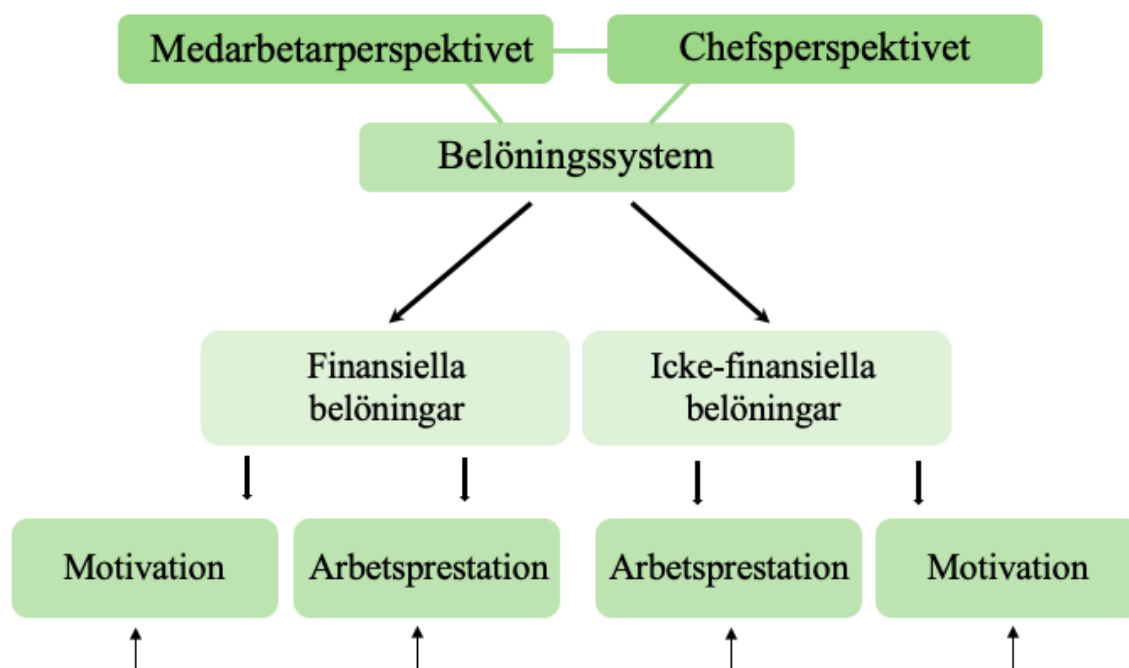
Figur 3. Uppsatsförfattarnas illustration över Maslows behovstrappa. Anpassat efter Maslow (1987).

Abraham Maslow har identifierat behov hos människor och på så sätt formulerat en behovsteori, eller en så kallad behovstrappa (Larson, 2005). Teorin kan vara ett instrument för att stimulera samt antända människor att bli hälsosamma och uppnå en bättre livskvalitet genom att de vid självförverkligandet kan hitta en mening i livet som är viktig för dem (Tripathi & Moakumla, 2018). Maslow menar på att människor har fem grundbehov, som ska uppfyllas för att människan ska kunna uppnå självförverkligande (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Grundbehoven delas in i en hierarkisk ordning där de lägre nivåerna måste tillfredsställas för att de högre ska kunna uppfyllas, behoven på de högre nivåerna ska alltså inte påverka beteendet innan behoven på den lägre nivån har tillfredsställts (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

De fysiologiska behoven är det första steget i behovstrappan som ska uppfyllas och representerar behov av vatten, syre, föda, fysisk hälsa samt välbefinnande. Dessa behov anses vara det viktigaste för en människa och är därmed det första steget, eftersom om vi inte uppfyller dessa behov besitter vi inte förmågan att älska oss själva eller ha möjlighet till ett självförverkligande. När dessa är tillfredsställda skapas nya behov som individen sedan ska uppnå. Det andra steget är trygghetsbehovet, som representerar behov av att vara befriad från faror, angrepp samt hot. Trygghetsbehovet handlar alltså om att individen ska kunna känna sig säker och trygg i sin närvaro. Det tredje steget är sociala behov som avser behoven av att besitta positiva och kärleksfulla relationer med andra människor, alltså att känna en känsla av gruppstillhörighet och besitta möjligheten att ha goda relationer med vänner och familj. Erkännande, som är det fjärde behovet, handlar om behovet av att känna sig uppskattad och värdefull, samt få respekt både från sig själv och från andra. Det sista steget är behovet av självförverkligande som avser behovet av att utveckla och förverkliga sina naturliga möjligheter. Detta steg ger upphov till mest motivation (Maslow, 1987).

## 2.4 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

### 2.4.1 Analysmodell



Figur 4. Uppsatsförfattarnas illustration av analysmodellen till studien.

För att binda samman den teoretiska referensramen med syftet och frågeställningarna för studien har författarna illustrerat en analysmodell. Syftet med analysmodellen är att tydliggöra hur den teoretiska referensramen hör ihop, samt hur den ska kunna kopplas till empirin för studien vid den senare analysen. Studien kommer analysera vilken av de finansiella eller icke-finansiella belöningarna som påverkar medarbetarnas motivation och arbetsprestation mest i de olika företagen, samt vilken av de olika belöningarna som medarbetarna föredrar. Studien fokuserar även på ett chefsperspektiv, där chefen får bidra med vad denne upplever påverkar medarbetarnas motivation och arbetsprestation mest. En stor del av studiens fokus ligger alltså på både ett medarbetar- samt chefsperspektiv, därmed är dem huvudrubriker för analysmodellen.

De två huvudrubrikerna medarbetarperspektivet samt chefsperspektivet har varsitt streck ned mot belöningsystem vilket syftar till förklaringen av hur de olika perspektiven ser på belöningsystem. Huvudrubrikerna har också ett streck emellan sig, vilket ska symbolisera att de ska jämföras i den senare analysen. Belöningsystem går sedan ner till finansiella och icke-finansiella belöningar som systemet består av, vilket också kommer undersökas utifrån de olika perspektivens upplevelser. En av studiens problemformuleringar syftar till att undersöka vilken av de olika belöningarna som upplevs påverka medarbetares motivation och arbetsprestation mest. Detta visar sig i pilarna som går från finansiella belöningar till motivation och arbetsprestation, samt från icke-finansiella belöningar till motivation och arbetsprestation. Enligt tidigare forskning som Pratheepkanth (2011) bedrivit har motivation och arbetsprestation en koppling till varandra och de påverkar ofta varandra, vilket har tagits hänsyn till i analysmodellen som visas ovan.

### 3. Metod

*Syftet med detta kapitel är att redogöra för val av metod för urval, insamling och analys av data samt svagheter och begränsningar med den.*

#### 3.1 Metodval

Vid insamling av bakgrundsfakta till studiens område upptäcktes det att det saknades studier som undersöker både chef- och medarbetarperspektivet samtidigt. I ett flertal av de studier som har gjorts av liknande karaktär som denna, gav författarna förslag på hur området kan studeras vidare (Dalvi et al., 2013; Pratheepkanth, 2011; Arokiasamy et al., 2013). Hade författarna endast undersökt ett perspektiv, gav de förslag på att även studera det andra för att få en vidare förståelse. Därmed bestämde författarna för denna studie att både chefer och medarbetare skulle inkluderas i studien för att utveckla förståelsen för området. I tidigare studier har det dessutom varit vanligt att endast studera den ena kategorin av belöningar och inte den andra, det vill säga antingen icke-finansiella belöningar eller finansiella belöningar. Även detta ansåg författarna för denna studie är väldigt intressant, och valde därför att ta hänsyn till båda för att få en bredare syn på vilken belöning medarbetarna föredrar.

Att välja metod beror på vad för typ av information som ska undersökas och vad syftet är. Syftet för denna studie är att undersöka samt utveckla förståelsen kring hur belöningssystem för medarbetare som arbetar med försäljning upplevs gällande motivation och arbetsprestation utifrån både ett medarbetar- och chefsperspektiv, samt likheterna och skillnaderna mellan dessa perspektiv. För att kunna undersöka medarbetares och chefers egna upplevelser och utveckla förståelsen för området, samt med hänsyn till studiens syfte valdes den kvalitativa metoden. En kvalitativ metod handlar snarare om insikter och meningsskapande än om statistiska data (Alvehus, 2019). Studien grundar sig på respondenternas ord och inte på siffror, därför prioriterades kvalitativ metod över en kvantitativ. Undersökningsprocessen och resultatet skedde genom observerade meningar och beteenden hos medarbetare och chefer.

Ansatsen för undersökningsmetoden i studien blir abduktiv. Detta är en kombination av deduktiv och induktiv och innebär att studien utgår ifrån tydliga teoretiska utgångspunkter som integreras med det samlade empiriska materialet (Lind, 2019). Denna studie har tydliga teoretiska referenser och kopplingen till teori sker kontinuerligt och integrerat i

undersökningen både innan, under och efter insamling av empiri. Undersökningen utgår ifrån det empiriska materialet som är insamlat från medarbetare och chefer med avsikt på upplevelserna av belöningsystemet och dess effekt på dem. Genom att använda den abduktiva ansatsen och göra kopplingar till den valda teoretiska referensramen kan det uppmärksammas samband mellan teoretiska begrepp och det som undersöks (Lind, 2019). Empirismen grundar sig i kunskap som kommer från erfarenheter enligt Lind (2019), vilket är precis den typen av kunskap som undersökningen är ute efter. Den abduktiva ansatsen i arbetet möjliggör en diskussion av de olika teoretiska referensernas förmåga att skapa en förståelse för olika mönster (Lind, 2019), i denna studie appliceras det på både medarbetarnas och chefernas perspektiv i undersökningen. Det studerades och analyserades vad dessa upplever gällande belöningsystemet i deras företag och huruvida det påverkar dem med avsikt på motivation och arbetsprestation.

## 3.2 Datainsamling

Det finns olika typer av information beroende på hur den har samlats in (Alvehus, 2019). Denna uppsats bygger på primärdata eftersom den främsta informationen samlats in i form av originaldata genom användning av personliga intervjuer mellan författarna och respondenterna som består av medarbetare och chefer. Studien kompletterades av sekundärdata i form av andra vetenskapliga artiklar för att kunna få ännu mer information kring ämnet. Hänsyn tas även till tidigare forskning samt insamlad teori för att bredda ämnet och resultatet.

### 3.2.1 Intervju

Att intervju någon innebär att förstå dennes tankar, känslor och erfarenheter genom en interaktion mellan intervjuare och den intervjuade (Bryman & Bell, 2017). Eftersom syftet för denna studie är att undersöka upplevelser kring belöningsystem valdes intervjuer som datainsamlingsmetod. Intervjuer kan ske såväl som ansikte mot ansikte, som via telefon eller andra kommunikationssätt och finns i olika former, nämligen strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade (Bryman & Bell, 2017). Den intervjuform som användes vid denna uppsats är semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer

syftar till att respondenterna ska ha möjlighet till att påverka innehållet i intervjun (Bryman & Bell, 2017), vilket är en viktig del vid en undersökning som syftar till att engagera respondenterna i det som undersöks (Husband, 2020). Författarna förberedde frågor som ställdes till alla respondenter och sedan ställdes följdfrågor beroende på vad den enskilda respondenten svarade på frågorna (Bryman & Bell, 2017). Denna variant av intervju lämpar sig bäst för den undersökning som genomfördes, eftersom respondenterna ska kunna bidra med den information som de anser kan vara relevant för studien. För att undersöka medarbetares och chefers egna upplevelser och erfarenheter genomfördes intervjuerna på individnivå, med anledning av att de inte ska kunna påverkas av varandra.

Innan genomförandet av intervjuer med både medarbetare och chefer gjordes en intervjuguide där frågorna diskuterades och formulerades på ett sådant sätt att det täcker ämnet som uppsatsen fokuserar på, se bilaga 8.2 samt 8.3. Intervjufrågorna har tagits fram utefter syftet med studien samt med analysmodellen i åtanke för att upprätthålla en röd tråd vid utformningen av intervjuguiden. Genom att ta hänsyn till olika motivationsfaktorer med olika modeller samt hur ett belöningsystem är uppbyggt kan författarna för studien förklara medarbetarnas syn på belöningsystem och belöningar samt dess påverkan på deras motivation och arbetsprestation.

Vid tillfället för intervjuerna lämnades det också utrymme för respondenterna att resonera själva utan att lämna huvudämnet. Efter att en intervjuguide hade skapats, genomfördes pilotintervjuer för att testa frågorna på utomstående personer med syfte att undersöka om frågorna är relevanta för studiens syfte samt om de går att besvara. På grund av rådande omständigheter med covid-19 har författarna genomfört intervjuerna med respondenterna genom videotelefoniprogrammet Zoom. Under intervjuerna fördes anteckningar och vid medgivande från varje enskild respondents sida spelades dessa intervjuer in. Detta gjordes för att minimera risken att glömma något eller missförstå information. Intervjuerna tog mellan 20 och 40 minuter att genomföra.

### 3.2.2 Urval

Studien syftar till att undersöka medarbetare som arbetar med försäljning samt deras chefer, vilket följdes av att ett flertal företag kontaktades. På grund av den rådande pandemin covid-19 samt studiens undersökande av individers personliga åsikter och upplevelser



fanns en osäkerhet kring hur många respondenter som ville eller hade möjlighet att delta i undersökningen, vilket gjorde att ett flertal företag och respondenter kontaktades. Respondenterna fick en insikt i ämnet vid tillfället för intervjuerna genom att få förståelse för några av de begrepp som används vid studien, som exempelvis vad finansiella och icke- finansiella belöningar är.

Författarna intervjuade totalt nio respondenter, som alla vid tiden för intervjun på något sätt arbetade med försäljning eller arbetade som chef över dessa medarbetare. Totalt representerade sex respondenter medarbetare, och tre respondenter chefer. Respondenterna arbetar vid tre olika företag. Hänsyn har tagits till olika företag som verkar inom olika branscher för att kunna se hur belöningsystemen kan skilja sig samt hur medarbetarna ser på belöningar och dess påverkan på motivationen och arbetsprestationen vid olika branscher. Att ta hänsyn till olika företag, som har olika företagskulturer, gav varierande svar vilket gjorde studien mer relevant för framtida forskning än om endast ett företag hade studerats. Både företagen och medarbetarna är i studien anonyma på grund av att ämnet har en väldigt personlig karaktär, vilket kan upplevas som känsligt för flera individer.

Nedan visas en illustration av de respondenter som deltagit i studien, samt deras befattning och tid i företaget. Alla respondenter arbetar på något sätt med försäljning eller är chef i företaget. Respondenterna har tilldelats en förkortning som kommer användas i kommande kapitel. Med hänsyn till de forskningsetiska principerna är alla respondenter samt företagen de arbetar i helt anonyma. För att behålla respondenternas anonymitet med hänsyn till de forskningsetiska principerna, kommer företagen som medarbetarna och cheferna arbetar på, inte benämnas vid namn utan som företag A, B och C. Med ytterligare hänsyn till deltagarnas anonymitet och de etiska kraven, presenteras inte detaljerad information om respondenterna. Detta eftersom det inte ska kunna gå att lista ut vilka de är.

Företag	Person	Förkortning	Befattning	Tid i företaget
Företag A	Respondent 1A	R1A	Marknadsområdeschef	5 år
Företag A	Respondent 2A	R2A	Kundservice bank & försäkring	6 år
Företag A	Respondent 3A	R3A	Privatrådgivare	4 år
Företag B	Respondent 1B	R1B	Avdelningschef	12 år
Företag B	Respondent 2B	R2B	Säljare	5 år
Företag B	Respondent 3B	R3B	Säljare	4 år
Företag C	Respondent 1C	R1C	Resebyråchef & säljare	11 år
Företag C	Respondent 2C	R2C	Resesäljare	4 år
Företag C	Respondent 3C	R3C	Resesäljare	4 år

*Tabell 1. Uppsatsförfattarnas illustration av antalet respondenter.*

### 3.3 Dataanalys

Efter att intervjuerna genomförts analyserades den insamlade informationen, vilket gjordes med hjälp av en tematisk analys där informationen delades in i olika teman som också kan kallas för eller byggas upp av olika koder. Dessa teman kan exempelvis bestå av likheter och skillnader i respondenternas svar, upprepningar i form av återkommande ämnen i svaren eller material som är kopplat till den teoretiska referensramen (Bryman & Bell, 2017). Eftersom syftet med studien är att ta reda på både medarbetarnas och chefernas upplevelser, undersöktes likheter och skillnader i deras svar och därmed identifierades gemensamma teman. Den tematiska analysen användes främst vid indelningen av chefsperspektivet och medarbetarperspektivet. Studien analyserar bland annat skillnader och likheter mellan chefer och medarbetare och därmed riktas ett visst fokus mot de olika grupperna och gemensamma teman identifieras hos chefer respektive medarbetare genom två separata analyser för att jämföra dessa två.

Intervjuerna delades in i medarbetar- och chefsintervjuer. De olika intervjuerna bestod av olika frågor, beroende på om det var en medarbetare eller en chef som svarade. Analysprocessen inleddes med en sammanställning genom transkribering av intervjuerna. Det var av intresse att hitta likheter eller skillnader i de olika respondenternas svar för att

se om det finns några generella svar på frågorna. Det söktes både likheter och skillnader mellan medarbetarnas svar, vilket också gjordes mellan medarbetarnas svar jämfört med chefernas svar. Kopplingar till den presenterade teorin avgjorde hur analysen sammanställdes och tolkades. Eftersom metoden är kvalitativ och söker förståelse för respondenternas uppfattning av belöningar, motivation och arbetsprestation är det viktigt att inte utelämna något viktigt av deras svar vid analysen av den data som samlats in. Den insamlade data presenterades så att det stödjer syftet som är att undersöka hur belöningsystem upplevs gällande motivation och arbetsprestation hos de intervjuade medarbetarna samt deras chefers upplevelser. Den empiri som presenterats i arbetet är inte all empiri som samlats in under intervjuerna, eftersom all insamlade data inte är relevant för studiens frågeställningar och syfte. Författarna för studien valde att inte inkludera de områden som inte är relevant för frågeställningarna och syftet, så att studien skulle hålla sig till syftet, detta skedde även med anledning av att studien inte skulle bli för lång och att en slutsats skulle vara svår att få fram.

### 3.4 Etiska överväganden

Att föra etisk kritik för denna studie innebär att se det från ett vetenskapligt, samhällligt och politiskt perspektiv. Vad gäller kvalitén på uppsatsen är det viktigt att ta hänsyn till forskningsetiska aspekter för att främja så stor trovärdighet som möjligt (Patel & Davidson, 2019). Denna undersökning syftar till att ta fram kunskap om hur medarbetare och chefer upplever belöningsystem och dess påverkan på medarbetarnas motivation och arbetsprestation. För alla typer av forskningsprojekt, även examensarbeten, finns det ett antal etiska krav vad gäller hur forskningen ska gå till (Patel & Davidson, 2019).

För denna undersökning valdes datainsamlingsmetoden semistrukturerade intervjuer. De fyra etiska kraven som tas hänsyn till är informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet. För det första följdes informationskravet genom att författarna informerade respondenterna om vad syftet med studien är och ungefär hur lång tid intervjuerna kommer att ta. Därefter kommer samtyckeskravet som innebär att respondenter har rätt till att själva ta beslut om de kommer att delta i undersökningen eller inte, vilket innebär att respondenterna när som helst under intervjutillfället har rätt att avbryta och allt material från den intervjun kommer därmed raderas. En viktig del för undersökningens kvalitet är att intervjuerna spelades in med syfte att författarna sedan ska

kunna transkribera det som sagts under intervjun, vilket gör att ingen av den information, tankar och åsikter som respondenterna delade med sig av glömdes bort. Detta krävde respondenternas samtycke, vilket författarna frågade respondenten om innan intervjun påbörjades. Författarna försäkrade respondenterna om att det material som spelas in endast kommer användas i studiens syfte och inte i något annat sammanhang. Om respondenten inte gav samtycke till detta skulle författarna anteckna samtidigt som intervjun pågår. Sedan följs även kravet på konfidentialitet, och personlig information om deltagarna bevaras på så vis att ingen obehörig kan få tillgång till den. När uppsatsen nådde ett resultat ska det fortfarande inte vara möjligt att identifiera individerna som har deltagit i undersökningen eller ta del av deras personuppgifter. I uppsatsen nämns inte respondenternas namn för att behålla deras anonymitet. Med ytterligare hänsyn till de forskningsetiska principerna, kommer företagen som medarbetarna och cheferna arbetar på, inte benämnas vid namn utan som företag A, B och C. Slutligen säger nyttjandekravet att den information som respondenter anger eller som författarna hämtar från exempelvis andra källor som officiella register, endast används för undersökningens syfte. Detta är också något som författarna informerade deltagarna om innan tillfället för intervjun. En forskningsaspekt som också är viktig är att tillhandahålla information till alla deltagare om hur de kan få se resultatet och ta del av det, de som deltagit i intervjun kunde därmed efter intresse få ta del av det färdiga arbetet (Patel & Davidson, 2019).

### 3.5 Metodkritik & trovärdighet

För en studie måste det även tas hänsyn till metodens begränsningar och svagheter. Kritiken ses som ett viktigt verktyg vid en förbättring av en text, därför är det viktigt att ta del av den. På så sätt kan det lättare hittas lösningar på begränsningar och svagheter, eftersom författarna är medvetna om dem (Alvehus, 2019).

Det förekommer risker med metoden intervjuer. Det kan anses vara svårt att få intervjun att representera det som sker utanför intervjusituationen. Det kan exempelvis bero på att den som genomför intervjun styr den som blir intervjuad in på ett visst spår med hjälp av sina frågor, och därmed stämmer inte svaren överens med det som sker utanför intervjusituationen (Alvehus 2019). För att kompensera detta problem med metoden intervju, valdes en semistrukturerad intervju med öppna frågor där respondenterna själva styrde över vilken riktning intervjun gick mot. På så sätt hade respondenterna mer kontroll

över situationen och författarna styrde därmed inte in dem på något specifikt spår. Dessutom tog studien hänsyn till chefens perspektiv, där denne fick berätta om hur den upplever medarbetarnas reaktioner på belöningar och därmed se om det föreligger likheter eller skillnader i upplevelsena.

Studien utgår ifrån en kvalitativ metod, vilket gör att det finns olika bedömningsformer att ta hänsyn till. Trovärdighet är en sådan bedömningsform som ses som ett kriterium för en kvalitativ forskning. Trovärdighet består av tillförlitlighet som innebär att författarna är överens om hur tolkning ska gå till, överförbarhet som innebär att undersökningsresultatet kan appliceras på andra studier. Bedömningsformerna består även av pålitlighet som innebär att vem som helst ska kunna genomföra studien och få samma resultat och konfirmering (Bryman & Bell, 2017).

Genom att genomföra undersökningen precis som det har beskrivits ovanför, ska vem som helst kunna göra en liknande undersökning med medarbetare och chefer inom de valda företagen och troligtvis få liknande resultat. Författarna för denna studie är medvetna om att olika individers motivation och arbetsprestation påverkas av olika aspekter. De olika aspekterna kan leda till att resultatet i en liknande studie påverkas. Så länge det mäts som det är avsett att mätas, ska det vara tydligt hur resultatet har kommit fram även för andra. Författarna för denna studie är överens om hur undersökningen ska gå till samt vikten av objektivitet för den. Enligt Bryman och Bell (2017) ska studien samla empiriska data som senare ska analyseras, kopplas till tidigare forskning och teori och därefter dra slutsatser och förslag till vidare studier. På så sätt blir det enklare att förstå hur alla delar i studien hänger samman (Bryman & Bell, 2017). Detta har författarna för denna studie tagit hänsyn till och därmed har uppsatsen byggts upp på detta vis.

## 4. Empiri

I detta kapitel presenteras den data som samlats in genom intervjuer med både medarbetare och chefer. Inledningsvis presenteras de företag där de medarbetare och chefer som deltagit i studien arbetar. Detta följs sedan av respondenternas åsikter och svar kring de frågor som ställts till dem. Detta kapitel tillsammans med kapitlet för teoretiska referensramen ligger till grund för den kommande analysen samt slutsats.

### 4.1 Presentation av företag

#### 4.1.1 Företag A

Företag A är i grund och botten ett brandförsäkringsbolag som sedan sin start har utvecklats och arbetar nu med både banktjänster, försäkringar och fastighetsförmedling. Företaget är kundägt, vilket innebär att deras kunder äger hela bolaget. Företaget är uppdelade i olika bolag som finns på olika ställen runt om i landet. Det bolaget som deltog i denna studie har närmare 200 anställda. Företaget har olika avdelningar, och därmed flera olika arbetsuppgifter. De som arbetar med försäljning arbetar främst med att sälja bank- och försäkringstjänster till kunder som ringer in (R1A).

#### Information om respondenterna

Företag	Person	Förkortning	Befattning	Tid i företaget
Företag A	Respondent 1A	R1A	Marknadsområdeschef	5 år
Företag A	Respondent 2A	R2A	Kundservice bank & försäkring	6 år
Företag A	Respondent 3A	R3A	Privatrådgivare	4 år

Tabell 2. Uppsatsförfattarnas illustration över respondenterna i företag A.

I ovanstående tabell finns en översikt över respondenternas befattning och deras tid i företaget, även en förkortning presenteras i tabellen för respektive respondent som kommer användas i arbetet. Alla tre har haft samma befattning sedan start. Både R2A och R3A arbetar med försäljning i sitt arbete, kunder ringer in till eller besöker dem för att de vill köpa en tjänst eller exempelvis flytta över sitt sparkonto.

### 4.1.2 Företag B

Företag B är ett aktiebolag som arbetar främst med försäljning av elektronik, vitvaror och kök. Det förekommer även serviceärenden och garantiärenden samt återvinning. Företaget finns i flera länder, och har närmare 3200 anställda totalt i Sverige. Medarbetarna arbetar med försäljning på olika avdelningar och rör sig fritt på arbetsplatsen för att hjälpa kunder med det de behöver. (R2B).

#### Information om respondenterna

Företag	Person	Förkortning	Befattning	Tid i företaget
Företag B	Respondent 1B	R1B	Avdelningschef	12 år
Företag B	Respondent 2B	R2B	Säljare	5 år
Företag B	Respondent 3B	R3B	Säljare	4 år

Tabell 3. Uppsatsförfattarnas illustration över respondenterna i företag B.

I ovanstående tabell finns en översikt över respondenternas befattning och deras tid i företaget, även en förkortning presenteras i tabellen för respektive respondent som kommer användas i arbetet. Respondenterna arbetar med försäljning av både varor och tjänster på olika avdelningar och har arbetat olika länge inom företaget.

### 4.1.3 Företag C

Företag C är en familjeägd resebyrå som förmedlar affärsresor, gruppkonferenser samt privatresor (R3A). Företaget hade över 100 anställda förra året, men har i sviterna av covid-19 pandemin endast kvar 47 stycken anställda (R1C). Medarbetarna arbetar främst som resesäljare där de säljer de tidigare nämnda resorna. Arbetet innefattar arbetsuppgifter som att boka resor åt kunder, svara på mail, tar hand om onlinebokningar som kunder själva bokat samt svarar på telefonsamtal (R3C).

## Information om respondenterna

Företag	Person	Förkortning	Befattning	Tid i företaget
Företag C	Respondent 1C	R1C	Resebyråchef & säljare	11 år
Företag C	Respondent 2C	R2C	Resesäljare	4 år
Företag C	Respondent 3C	R3C	Resesäljare	4 år

Tabell 4. Uppsatsförfattarnas illustration över respondenterna i företag C.

I ovanstående tabell finns en översikt över respondenternas befattning och deras tid i företaget, även en förkortning presenteras i tabellen för respektive respondent som kommer användas i arbetet. Respondenterna arbetar med försäljning av affärs- och privatresor samt gruppkonferenser och har arbetat olika länge inom företaget.

## 4.2 Belöningssystem

Både Företag A, B och C har sedan länge använt sig av belöningar och belöningssystem. Belöningssystemet på företag A består idag av styrkortsmål, där styrkortet är uppdelade för olika avdelningar. Styrkortet består av olika typer av mål, det finns både individuella mål, områdesmål för enskilda avdelningar, samt gemensamma för bank och försäkring. Företaget är noga med att inte sätta allt för höga mål eftersom, "Vi vill inte ha en dammsugarförsäljargrej där man bara säljer och säljer." (R1A). R1A menar att företaget har som syfte att få nöjda kunder och att kunden ska känna att de verkligen behöver något. "De som arbetar med försäljningen ska därmed i första hand ta hänsyn till kundernas behov, och inte endast ha ett säljtänk." (R1A).

Det belöningssystem som företag B använder sig av har de själva utformat efter vad som fungerar bäst för dem och dess medarbetare inom företaget. Systemet har genomgått ett flertal förändringar genom åren och började som ett belöningssystem som byggde på varje avdelnings resultat för sig. Senare ändrades detta till att de la ihop flera avdelningar till en, bland annat skapades avdelningen "tech" där telefon, tv och data ingår samt avdelningen "home" som står för hemavdelningen. Detta system upplevdes olika. Tech-avdelningen hade många ordrar och fick ut väldigt mycket pengar, samtidigt som home-avdelningen klagade på att de inte fick ut lika mycket pengar och att det därmed kändes omotiverande.



Detta belöningsystem ska ännu en gång genomgå en förändring och företaget ska nu slå ihop alla avdelningar för att de ska ha ett och samma tak (R1B). Det nuvarande systemet bygger på en budget som sätts varje månad hos varuhuset och för respektive avdelning. Varje medarbetare får också en individuell budget varje månad som ska klaras med riktlinjer som formas efter tidigare försäljningar samt hur den enskilda individen jobbar. Belöningsystemet använder sig av både grupp- och individbaserade belöningar.

Det belöningsystem som företag C använder sig av bygger på finansiella belöningar i form av bonus som baseras på hur många arvoden den enskilda medarbetaren drar in till verksamheten. Medarbetarnas prestation och effektivitet räknas ihop till en viss procent som sedan avgör hur stor bonusen blir. Belöningsystemet bygger alltså på individuella arbetsprestationer, vilket innebär att en individ kan påverka själv hur stor den finansiella belöningen kan bli. R1C uttrycker att "Detta anses som ett sätt för företaget att hålla sig som en attraktiv arbetsplats, trots att resebranschen har generellt dåliga löner för de anställda." (R1C).

#### 4.2.1 Finansiella belöningar

Styrkortet som ingår i belöningsystemet för företag A baseras på 12 olika mål, där minst 9 stycken ska vara uppfyllda för att medarbetarna ska få bonus. Bonusen är helt prestationsbaserad, och ges utöver den lön som medarbetarna på företaget får. Många uppnår den satta budgeten för att få bonus, men för att kunna påverka sin lön och få löneökning behöver medarbetarna anstränga sig mer. Medarbetarna tjänar redan väldigt bra och gör de ett bra jobb och presterar lite extra kan de även få löneökning. Den bonus som betalas ut från företaget till medarbetarna är både individuell och gruppbaserad, varje person i en grupp får en bonus baserat på alla medarbetarnas arbetsprestationer tillsammans (R1A). "Om de jobbar på bra kan de, förutom att få en bonus månadsvis, även få en högre bonus en gång om året." (R1A).

De finansiella belöningarna som följs av belöningsystemet i företag B baseras på medarbetarnas arbetsprestationer och deras försäljningar. Bonusen delas ut till medarbetarna endast om gruppen har klarat av de uppsatta målen. "Ju mer man säljer, desto mer bonus får man ut och ju mer timmar man jobbar, desto mer bonus får man ut." (R2B).

Utöver den regelbundna eventuella bonusen som betalas ut varje månad har företaget också finansiella belöningar i form av aktier i bolaget. Aktierna är en bonus som endast gäller för fastanställda som har jobbat på företaget i minst ett år. Dessa medarbetare får 10 000 kr i aktier i bolaget, som måste sparas i tre år och därefter kan de tas ut eller fortsätta sparas. För att kunna ta ut dem ska medarbetaren fortfarande vara anställd i företaget, annars går pengarna tillbaka till företaget. Denna belöning finns delvis för att få medarbetarna att vilja stanna kvar på företaget enligt R1B.

Belöningsystemet på företag C bygger på finansiella belöningar som betalas ut regelbundet varje månad till medarbetarna (R1C). Även dessa belöningar baseras på medarbetarnas arbetsprestationer, likt företag A och B.

#### 4.2.2 Icke-finansiella belöningar

Både företag A, B och C använder sig av icke-finansiella belöningar. Samtliga företag har bland annat friskvårdsbidrag. På företag A har de också lunchbidrag, bra arbetstider samt sjukförsäkringar. "En del har också arbetstelefon. Ibland bjuds det på fika, frukostar och lunch." (R1A). Företag B och C har också kickoffer och andra event som bidrar till en sammanhållning på arbetsplatsen. Företag B har förutom kickoffer också leverantörsmässor. "På mässan kommer vi också närmare varandra och ökar samarbetet vilket gynnar varuhuset." (R2B). Medarbetarna på företag B får även åka på olika utbildningar ibland, exempelvis till Stockholm, vilket uppskattas eftersom det gör jobbet varierande (R3B).

På företag A får medarbetarna även ta del av reklamprylar, vilket medarbetarna uppskattar väldigt mycket enligt R1A. Förutom dessa materiella belöningar arbetar både medarbetarna och cheferna med att lyfta varandra och ser till att ha kul på jobbet vilket också leder till resultat (R1A). På samtliga företag arbetar cheferna mycket med att belöna sina medarbetare, på företag C belönar chefen medarbetarna när de har gjort något bra. Beröm kan även förekomma i förebyggande syfte när en medarbetare ska genomföra något svårt (R1C). Enligt både R2C och R3C är chefen duktig på att ge beröm och uppmuntrande ord till sina medarbetare. på företag A uttrycker medarbetarna att både chefer och medarbetare är väldigt duktiga med att ge beröm och uppmuntrande på arbetsplatsen och säger "Har

man gjort något bra så får man uppmuntrande, man får verkligen höra att man gjort något bra.” (R2A).

Även kunders feedback är något som samtliga medarbetare i alla företagen påpekar som viktigt. På samtliga företag får de ofta beröm från kunder, på företag B finns det kunder som blir så pass nöjda att de väljer att komma tillbaka och leta efter samma säljare som hjälpt dem tidigare och berömma dem för ett väl utfört arbete enligt R1B. “Kunder kommer in till butiken ibland med en flaska vin, choklad eller blommor för att visa hur nöjda de är.” (R1B). När kunden kommer med positiv feedback ger även chefen beröm till medarbetarna (R3B). R1B berättar att efter ett bra år kan personen ta med medarbetarna från varuhuset på en restaurang, där de har kul tillsammans. R1B berättar även att ibland när någon har gjort något riktigt bra på jobbet, kan medarbetaren exempelvis bli bjuden på lunch. Även medarbetarna på företag A ser till att träffas mycket utanför arbetet. Enligt R1A träffas de och har väldigt kul, vilket bidrar till en positiv påverkan på medarbetarna.

På företag C lyfter en av medarbetarna att företaget har en väldigt bra kontorsmiljö som bidrar till en mycket bra stämning på arbetsplatsen, “Det är mycket trevligt att komma dit.” (R2C). R2C nämner även att arbetsplatsen bland annat har bra datorer samt fikamöjligheter med resterande personal.

#### 4.2.3 Medarbetarnas och chefernas åsikter och upplevelser om belöningsystemet

Samtliga medarbetarna är i dagsläget tillfredsställda och nöjda med de belöningsystem de respektive företagen har idag. En del av dem beskriver belöningsystemen som rättvist, och “Det gör att man blir nöjd som anställd och känner sig trygg.” (R2A). En annan medarbetare på företag A uttrycker ”Det är kul att gå till jobbet och att man har högt i tak där. Det är inte bara bonusen som gör det kul, utan det är att man berömmar varandra och tar tag i saker och hittar lösningar.” (R3A). En medarbetare på företag B säger “Om bonusen försvinner tror jag att det kommer påverka de som endast är ute efter pengar, de som jagar större belopp varje månad.” (R2B). Chefen på företag A anser att det finns flera fördelar med det belöningsystem de använder sig av idag, mycket av styrkortsmålen det består av handlar om att alla medarbetare gör det tillsammans och kämpar tillsammans mot

att nå målen (R1A). “Om någon ligger efter i någonting så stöttar vi varandra och hjälps åt allihopa.” (R1A). Belöningarna som följer av belöningsystemet bidrar till att det blir en sammanhållning och medarbetarna kämpar tillsammans mot att nå målen (R1A).

Samtliga medarbetare ser väldigt positivt på belöningar, och har olika åsikter kring vilken av de finansiella och icke-finansiella som föredras. En av medarbetarna säger: “Bonus väger inte lika mycket som relationen till kunderna. Man får en bekräftelse från dem när man har gjort något bra och det uppskattas mycket mer.” (R2B). En annan medarbetare säger att “Den finansiella går hand i hand med den icke-finansiella.”, vilket ett flertal andra medarbetare också lyfter. “Helheten är viktig, dock går pengar först och betyder väldigt mycket då de gör att man klarar sig. Men en medarbetare måste också trivas på ett ställe och vilja vara kvar där.” (R2A). En medarbetare anser att pengar är bra, men det ligger däremot i den mänskliga naturen att vilja få beröm och bekräftelse (R2C). Det är alltså viktigt med feedback för att få bekräftelse, samt kul med bonus eftersom det ska löna sig att göra sitt arbete bra enligt R3B. ”Det är inte bara bonusen som gör arbetet kul, utan det är att man berömmar varandra och tar tag i saker och hittar lösningar.” (R3A). R3A säger även att en bonus endast skapar lycka för stunden, medan de icke-finansiella belöningarna som bekräftelse från kunder leder till en långvarig lycka.

Ett flertal av medarbetarna i de olika företagen lyfter vikten av belöningsystem och att det har bidragit till att de har stannat kvar på sina arbetsplatser. På företag C säger en av medarbetarna “En perfekt situation vore om alla kunde jobba lika mycket utan belöningsystem, men så fungerar det inte i denna bransch.” (R1C). En chef på företag B anser att belöningsystemet får medarbetarna att vilja stanna kvar i bolaget och säger “Det är ett väldigt bra system, och det vore tråkigt om det skulle försvinna, då tjänar företaget mindre.” (R1B). Detta nämner också chefen på företag C, belöningarna i form av bonus är det bästa sättet att behålla sin personal, mestadels på grund av de dåliga lönerna som alla medarbetare har.

Trots de flera positiva följderna av belöningsystem och belöningar kan det också medföra negativa aspekter enligt medarbetarna. På företag A lyfter en medarbetare att om systemet hade varit mer provisionsstyrt som det tidigare varit på företaget, hade det kunnat skapa många konflikter (R3A). “Jag tror att medarbetarna hade då kunnat hamna i diskussioner kring vems kunden är, att de försöker ta kunder ifrån varandra och jobba individuellt,

istället för att jobba i team.” (R3A). Även medarbetarna på företag B presenterar nackdelar som att säljare kan triggas och endast ha fokus på pengarna och därmed glömma att göra sitt bästa för kunden och dennes riktiga behov. ”Det finns medarbetare som tjänar mer pengar i bonus än andra. Detta kan skapa dålig stämning för dem som inte lyckas tjäna lika mycket eftersom de känner sig ledsna.” (R3B). Flera medarbetare anser också att de respektive belöningsystemen kan bidra till stress och press, eftersom de måste uppnå vissa mål eller sälja för en viss summa för att kunna få sin bonus. På företag C säger en medarbetare att många kan jämföra sig med varandra, och glömma bort att alla kan olika mycket och har arbetat inom yrket olika länge (R2C). Även chefen på företag A presenterar en nackdel med belöningsystemet. Medarbetarna ibland kan uppleva att det är svårt att nå vissa mål, styrkortet finns samtidigt till för att medarbetarna ska bli bättre på vissa områden och på så sätt kunna nå målen. När ett område är svårare tror R1A att medarbetarna vill ha styrkort där de inte behöver göra någonting för att nå det. Vid denna situation finns det dock ingen morot att kämpa för utan målet klaras oavsett och “Då utmanas inte medarbetarna.”, vilket R1A tycker är viktigt.

På företag B upplever båda medarbetarna att belöningsystemets icke-finansiella del som beröm från chefen kan utvecklas. Något som både R2B och R3B tycker är viktigt är feedbacken från chefen, att chefen ser sina säljare och hjälper dem att se arbetet som något positivt och även sådant som behöver förbättras. Detta kan ske genom exempelvis utvecklingssamtal (R3B).

## 4.3 Motivation

### 4.3.1 Finansiella & icke-finansiella belöningars påverkan på medarbetares motivation

I företag A uttrycker medarbetarna att motivationen blir bättre när de får en belöning och att de vill prestera för att få dem. R2A säger vidare att “En morot är bra att ha för då vill man prestera och göra mer vilket också ökar motivationen.” (R2A). En medarbetare i företag B säger “Belöningarna motiverar mig eftersom de är ett bevis på att man gör något bra.” (R3B). En medarbetare i företag A föredrar de finansiella belöningarna och blir mer motiverad av att se pengar i plånboken, samtidigt som de icke-finansiella belöningarna också är viktiga eftersom helheten gör att denne vill stanna på arbetsplatsen och utvecklas

i sin yrkesroll (R2A). En annan medarbetare i företag A motiveras av att få beröm för sitt arbete från andra, både från kunder, kollegor och chefer (R3A). Det upplevs också motiverande att arbeta med något som medarbetarna tycker är roligt. En av medarbetarna lyfter att det är viktigt att hålla belöningarna på en bra nivå och inte bara vara intresserad av det finansiella eftersom "Det icke-finansiella motiverar minst lika mycket." (R3A).

Majoriteten av medarbetarna anser att det är helheten med både finansiella och icke-finansiella belöningar som påverkar motivationen, det finns alltså inte endast en av dem som påverkar mest. En av medarbetarna på företag C är en av dessa, medarbetaren blir motiverad av att veta att kunderna är nöjda och glada. Det gör att medarbetaren anstränger sig mer vilket i slutändan kan leda till finansiell belöning, vilket också motiverar. Även en arbetsplats med trevliga kollegor som också trivs på arbetsplatsen motiverar. Samma medarbetare uttrycker att "Den ena belöningen hänger ihop med den andra." (R3C). En av medarbetarna på företag B anser också att motivationen ökar av en helhet av både finansiella och icke-finansiella belöningar. En annan medarbetare i företag B tycker att den bonusen som erhålls inte har någon större betydelse eller påverkan på motivationen. Medarbetaren anser att det är kundrelationerna och feedbacken från kunder som gör arbetet roligt och motiverande, vilket flera av medarbetarna i de andra företagen också talar för. Har positiv feedback från kunder erhållits, är motivationen bra under en längre tid vilket bidrar till en positiv inställning på arbetsplatsen även vid nästa möte med en kund. Medarbetarna säger också att "Det är väldigt viktigt att ha rätt inställning på arbetsplatsen, oavsett om man har en dålig dag eller inte." (R2B). Har medarbetarna en bra inställning när de kommer till arbetet smittar det av sig på andra, vilket bidrar till en positiv stämning på arbetsplatsen som i sin tur leder till en ökad motivation för medarbetarna. En medarbetare anser att motivationen inte påverkas av vare sig finansiella eller icke-finansiella belöningar, och säger att "Det är roligt med en bonus men det är inte vad som är viktigt, utan det viktiga är att arbetet är kul vilket är en bonus i sig."(R2C).

Flera medarbetare lyfter att det är viktigt att även få höra mindre bra saker med sitt arbete, det är lika viktigt med beröm som konstruktiv feedback eftersom det motiverar och får medarbetarna att fortsätta prestera. Den konstruktiva feedbacken behövs för att medarbetarna ska kunna förbättra sitt arbete. Att cheferna ska börja använda sig även av konstruktiv feedback är något som flera medarbetare önskar, och ger förslag på hur det ska

möjliggöras. Nämligen genom exempelvis ett utvecklingssamtal mellan medarbetare och chefer eller korta möten varje arbetspass.

#### 4.3.2 Chefernas syn på belöningars påverkan på motivation

Samtliga chefer i alla företagen uttrycker att medarbetarnas motivation påverkas av belöningar, eftersom det syns på både medarbetarnas arbete och på de resultat som följer av det. Cheferna upplever att medarbetarna anstränger sig mer när de får belöningar, dock tycker chefen på företag C att dessa belöningar endast påverkar motivationen kortsiktigt. Chefen på företag B uttrycker "En medarbetare som har fått en viss bonus en månad, kämpar lika mycket med försäljning även nästa månad för att återigen kunna få in en bonus." (R1B). Chefen på företag C ser snarare på belöningarna på följande sätt "Man belönas för arbetet man utför genom att få lön, och man är snarare tacksam för alla bonusar man får." (R1C). Denna chef upplever att medarbetarna blir glada av både bonusar och beröm, eftersom medarbetarna själva talar om det för chefen. När det kommer till de icke-finansiella belöningarna så behöver det inte alltid handla om stora saker, "Ibland skickar jag ut kexchoklad till medarbetarna vilket gör dem väldigt glada." (R1C).

Chefen på företag A är övertygad om att medarbetarna vill ha sina pengar men tror inte att det är det som driver dem. "Vi försöker ha väldigt kul och belönas på andra sätt genom att lyfta varandra och ha kul på jobbet, vilket märks att de motiveras av eftersom det är då ett bra resultat kommer." (R1A). Chefen på företag A tror alltså inte att det endast handlar om pengar, utan mycket mer än så. Samma chef tror att medarbetarna föredrar beröm istället för någon sak eller bonus vad gäller deras motivation. De arbetar med att berömma i grupp men berömmar också enskilda individer för deras arbete vilket påverkar deras motivation enligt R1A.

Studiens författare ställde frågan om cheferna tror att det finns något som kan öka medarbetarnas motivation ännu mer, vilket två av cheferna gav exempel på. Chefen på företag A tror att motivationen skulle kunna höjas bland medarbetarna om de fick mer beröm och att deras förslag och feedback tas på allvar. "Det ska även göras något åt det direkt och inte sopas under mattan." (R1A). Chefen på företag C tror att motivationen bland medarbetarna kan höjas genom en bra chef som ger sina medarbetare klara riktlinjer

för den banan de ska ta för att klara sina mål. Alla har olika mål och chefen ska vara där och leda medarbetarna mot dem.

## 4.4 Arbetsprestation

### 4.4.1 Finansiella & icke-finansiella belöningars påverkan på arbetsprestation

En av medarbetarna i företag A säger att arbetsprestationen påverkas positivt av belöningar eftersom det triggar igång ett beteende som gör att arbetet görs snabbare och bättre. ”Om man vet att man har en bit kvar till att nå ett exempelvis försäljningsmål så lägger man in en högre växel och kämpar ytterligare för att nå målet.” (R2A). Medarbetarna i företag B tycker att belöningar bidrar till att de blir mer peppade på att utföra sig arbete. En av medarbetarna i företag B tycker att det främst är de icke-finansiella belöningarna som gör skillnad för arbetsprestationen, där det främst är beröm från kunder som bidrar till detta. ”Att göra kunden glad gör att motivationen för att prestera bra hålls under resten av arbetspasset eftersom det gör mycket för säljprocessen i sig hur motiverad man är och utifrån hur man presterar.” (R2B). Även en av medarbetarna i företag C lyfter att beröm från kunder är viktigt, ”Om jag har en kund som tycker att jag är jättebra och som uppskattar arbetet jag gör, så anstränger jag mig mer då.” (R3C). Samma medarbetare anser att pengar eller den bonus som erhålls inte påverkar arbetsprestationen, det är istället de relationer som bildas med kunderna som påverkar och förbättrar arbetsprestationen.

Medarbetarna i företag A tycker istället att det är de finansiella belöningarna som påverkar arbetsprestationen mest, de anser att ”Det är trots allt plånboken man tittar på i det sista.”. De båda lyfter därefter att en kombination av både finansiella och icke-finansiella är viktigt för att de ska kunna nå sina mål, där de icke-finansiella leder till att de får de finansiella belöningarna. ”Det är viktigt med både en chef som ser en samt att få uppmuntrande ord från både kollegor och kunder.” (R2A). En kombination av dessa som påverkar varandra påpekar också medarbetarna i företag B. Ju bättre de presterar och säljer till följd av berömmen som har fått, desto högre blir bonusen i form av pengar i slutändan.

Två av medarbetarna, en i företag B och en i företag C anser att arbetsprestationen påverkas av arbetet i sig. Den ena säger ”Jag är en person som bara kör på, oavsett om jag får belöningar eller inte och jag är inte i behov av vare sig finansiella eller icke-finansiella



belöningar.” (R2C). En annan medarbetare i företag C lyfter också att konstruktiv feedback är något viktigt, när det erhålls så anstränger sig personen sig lite extra så att arbetet ska bli bättre nästa gång. Arbetsprestationen påverkas därmed av både feedback och beröm enligt denna medarbetare.

En medarbetare på företag A anser också att belöningar kan skapa press och bidra till stress, vilket samtidigt anses vara motiverande eftersom det bidrar till målmedvetenhet och en extra bra prestation. En annan medarbetare lyfter också att det märks på kollegorna om de inte nått sina mål och därmed inte erhållit den bonus de annars brukar få.

#### 4.4.2 Chefens syn på belöningars påverkan på arbetsprestation

Enligt samtliga chefer syns det på medarbetarna när de erhåller en belöning. “Belöningar i form av bonus gör att individer generellt gör ett bättre jobb, medarbetarna jobbar hårdare om de får en bonus.” (R1C). Just detta är syftet med belöningssystem enligt chefen på företag B, det finns till för att de anställda ska prestera bättre. Cheferna på företag A och B tycker att medarbetarna visar väl när de erhållit en belöning, eftersom de blir gladare och trevligare, samt hjälper sina kunder mer. “Tidigare har jag märkt av under verksamhetens gång att en avdelning som har fått bonus är gladare än en avdelning som inte har fått det.” (R1B). “Allting blir mer positivt” (R1A).

Chefen på företag A anser att medarbetarna presterar mer av de icke-finansiella belöningar som exempelvis beröm, och inte av bonus eftersom det visar sig i deras arbete och i de resultat som följs av det. Samma chef tror dock att om medarbetarna själva fått välja så hade de velat göra det för pengar eftersom många vill ha pengar, eller ledighet som också är eftertraktat. Chefen på företag B och C anser snarare att det är de finansiella belöningarna som påverkar deras medarbetares arbetsprestation mest, detta beror bland annat på låga löner. Chefen på företag B säger också att medarbetarna trots allt presterar bättre även av uppskattning och beröm från chefen. Enligt chefen på företag C påverkar belöningarna endast medarbetarnas arbetsprestation på kort sikt, och talar vidare för att det blir svårt att hålla en långsiktig påverkan på arbetsprestationen eftersom individer generellt alltid vill ha mer än vad de har. Samma chef tror också att mycket beror på hur individen är som person, samt att arbetsmiljön är en viktig faktor för arbetsprestationen.

## 4.4 Sammanfattning av empiri

### 4.4.1 Medarbetarperspektivet

Medarbetare	Upplever positiva aspekter med belöningsystem	Upplever negativa aspekter med belöningsystem	Finansiella belöningar upplevs som bidragande: motivation	Icke-finansiella belöningar upplevs som bidragande: motivation	Finansiella belöningar upplevs som bidragande: arbetsprestation	Icke-finansiella belöningar upplevs som bidragande: arbetsprestation	Tycker inte att belöningar bidrar till motivation	Tycker inte att belöningar bidrar till arbetsprestation
R2A	JA		JA	JA	JA			
R3A	JA	JA	JA	JA	JA			
R2B	JA	JA		JA		JA		
R3B	JA	JA	JA	JA	JA			
R2C	JA	JA					JA	JA
R3C	JA		JA	JA		JA		

Tabell 5. Uppsatsförfattarnas illustration över medarbetarnas svar i empirin.

#### 4.4.1.1 Belöningsystem

Samtliga företag använder sig av belöningsystem i dagsläget och har gjort det sedan länge. Belöningsystemen har både likheter och skillnader jämfört med varandra och den gemensamma faktorn är att medarbetarna ska uppnå ett mål eller försäljningssumma för att få ut en finansiell belöning i form av bonus. Mycket handlar också om att tillgodose kundens behov, och inte bara sälja. Medarbetarna är tillfredsställda med det belöningsystem som respektive företag har idag, de beskrivs som rättvist och bidrar till att medarbetarna känner sig trygga i sitt arbete. Belöningsystemet har också bidragit till att medarbetarna vill stanna kvar på arbetsplatsen.

Trots de flera positiva följderna av belöningsystem föreligger det också negativa aspekter. Det kan bland annat trigga säljare att ha ett säljtänk där de glömmer bort kundens behov, vilket skadar både kunden och företaget. Belöningsystem kan också bidra till stress och press enligt medarbetarna, eftersom de måste uppnå vissa mål eller sälja för en viss summa för att få sin bonus.

#### 4.4.1.2 Finansiella & icke-finansiella belöningar

Belöningsystemen i de tre företagen är prestationsbaserade, där bonusen ges utöver den lön som medarbetarna får. Ett av företagen har förutom finansiella belöningar i form av bonus också aktier i bolaget som medarbetare som arbetat inom företaget i minst ett år får tillgång till. Belöningen finns delvis till för att få medarbetarna att stanna kvar på företaget.

Förutom de finansiella belöningarna använder företagen också icke-finansiella belöningar flitigt. Företagen har bland annat friskvårdsbidrag, lunchbidrag, sjukförsäkringar, kickoffer och utbildningar. Medarbetarna uttrycker att de tycker om dessa belöningar mycket, och anser att de bidrar till en bättre sammanhållning på arbetsplatsen som leder till ett bättre samarbete. Många av medarbetarna på företagen arbetar också mycket med att lyfta varandra och ge varandra beröm och pepp för att kunna jobba ännu hårdare eller göra ett redan bra jobb ännu bättre. Medarbetarna tycker också att deras chefer är duktiga på att ge beröm och uppmuntrande på arbetsplatsen, de uttrycker att de får höra om de har gjort något bra. Förutom kollegors och chefers beröm och feedback är även kundernas feedback viktig för medarbetarna, eftersom det trots allt är dem som de dagligen arbetar med. På samtliga företag får de ofta beröm och uppskattning från kunder både i form av ord och materiella saker.

De belöningar som följs av medarbetarnas hårda arbete har en positiv inverkan på medarbetarna enligt dem själva. Flera av medarbetarna säger att de finansiella och icke-finansiella belöningarna kompletterar varandra, och en helhet med båda två är därmed viktig för att medarbetarna ska fortsätta motiveras och prestera i sitt arbete. Medarbetarna föredrar olika belöningar, några föredrar de finansiella belöningarna eftersom de anser att det är plånboken som trots allt har den största betydelsen i slutet. Medan några istället föredrar de icke-finansiella belöningarna som bekräftelse och beröm från kunder och chefer för att de ska känna sig tillfredsställda under en längre tid.

#### 4.4.1.3 Motivation

Majoriteten av medarbetarna anser att motivationen blir bättre, eller förhöjd när de erhåller en belöning och vill samtidigt prestera för att få dem. Medarbetarna motiverar sina åsikter genom att säga att belöningarna påverkar motivationen eftersom det är ett bevis på att de

gör något bra. Majoriteten av medarbetarna anser att det är en kombination av både finansiella och icke-finansiella som påverkar motivationen, de icke-finansiella belöningarna hjälper medarbetarna att nå de finansiella enligt dem själva. Någon medarbetare anser att de finansiella belöningarna inte har någon påverkan alls, medan de icke-finansiella belöningarna påverkar motivationen väldigt mycket. Detta eftersom kundrelationerna och feedbacken från kunderna gör arbetet roligt och motiverande. De icke-finansiella belöningarna bidrar också till att medarbetarna vill stanna kvar på arbetsplatsen och utvecklas i sin yrkesroll. En annan medarbetare anser att det är de finansiella belöningarna som påverkar motivationen mest, eftersom det är motiverande att se att det finns pengar på kontot eller i plånboken. En av medarbetarna sticker ut från dem andra, och anser att motivationen inte påverkas av belöningar alls. Detta eftersom det finns annat som motiverar, just belöningar har ingen effekt på medarbetarens motivation som istället tycker att det viktiga är att arbetet är roligt.

Konstruktiv feedback är något som flera av medarbetarna lyfter, och önskar att de får ta del av mer än vad de gör idag. Medarbetarna uttrycker att konstruktiv feedback är lika viktigt som beröm, eftersom det också påverkar motivationen och får medarbetarna att fortsätta prestera.

#### 4.4.1.4 Arbetsprestation

Belöningar har också en påverkan på medarbetarnas arbetsprestation enligt dem själva, eftersom de bidrar till att de kämpar mer för att nå uppsatta mål. De icke-finansiella belöningarna i form av exempelvis beröm från kunder och chefer anser medarbetarna har en stor effekt på arbetsprestationen, eftersom det gör att medarbetarna vill göra lika bra ifrån sig vid ett annat möte med en annan kund. Relationerna som medarbetarna har med kunderna ses som viktiga och är något som också påverkar arbetsprestationen mycket, har de en bra relation vill de också göra bra ifrån sig och prestera bättre. Även de finansiella belöningarna påverkar arbetsprestationen eftersom pengarna som syns i plånboken eller på bankkontot får medarbetarna att fortsätta prestera och uppnå de uppsatta målen för att nå nästkommande bonus. Medarbetarna säger också att ju bättre de presterar till följd av berömmen de erhåller, desto högre blir deras bonus i slutändan vilket innebär att belöningarna kompletterar varandra och hör ihop enligt medarbetarna.

Två av medarbetarna anser istället att det är arbetet och arbetsuppgifterna i sig som påverkar arbetsprestationen. Den ena medarbetaren menar på att de inte behöver vara i behov av vare sig finansiella eller icke-finansiella belöningar för att prestera, utan presterar bra oavsett. Medarbetarna lyfter också att de önskar mer konstruktiv feedback för att kunna utvecklas i sitt arbete och prestera bättre än tidigare. Det kan bidra till en extra ansträngning hos medarbetarna som presterar lite extra nästa gång en uppgift ska utföras.

#### 4.4.2 Chefsperspektivet

Chef	Upplever positiva aspekter med belöningsystem	Upplever negativa aspekter med belöningsystem	Finansiella belöningar påverkar medarbetarnas motivation	Icke-finansiella belöningar påverkar medarbetarnas motivation	Finansiella belöningar påverkar medarbetarnas arbetsprestation	Icke-finansiella belöningar påverkar medarbetarnas arbetsprestation	Tycker inte att belöningarna bidrar till medarbetarnas motivation	Tycker inte att belöningarna bidrar till medarbetarnas arbetsprestation
R1A	JA	JA	JA	JA		JA		
R1B	JA		JA		JA	JA		
R1C	JA		JA	JA	JA			

Tabell 6. Uppsatsförfattarnas illustration över chefernas svar i empirin.

##### 4.4.2.1 Belöningsystem

Samtliga chefer på företagen ser flera fördelar med deras belöningsystem, särskilt eftersom det bidrar till en gruppdynamik där gruppen tillsammans hjälps åt för att nå företagets mål. Två av cheferna tror dessutom att deras belöningsystem bidrar till att få medarbetarna att vilja stanna kvar på företaget, och anser att det är ett bra sätt att behålla sin personal på.

En av cheferna nämner en nackdel med deras belöningsystem, när ett områdesmål upplevs svårare att uppnå enligt medarbetarna kan det medföra att de inte kämpar för att nå det. Vid denna situation finns det ingenting att kämpa för, förutom att nå målet. Finns det inget att kämpa för så utmanas inte medarbetarna, vilket chefen anser är viktigt.

#### 4.4.2.2 Finansiella & icke-finansiella belöningar

Cheferna för företagen ser också positivt på belöningar, och ser på medarbetarna att de också uppskattar det. Belöningarna bidrar bland annat till en sammanhållning där medarbetarna kämpar och hjälps åt för att nå både organisatoriska och individuella mål. Belöningarna ses också som positivt ut chefernas synvinkel eftersom den effekt som belöningarna ger på medarbetarnas motivation och arbetsprestation visar sig i företagets resultat, vilket gynnar både medarbetarna och företaget. Medarbetarna visar också att de uppskattar belöningarna genom bland annat mail till chefen på företag A.

#### 4.4.2.3 Motivation

Samtliga chefer i alla företagen uttrycker att medarbetarnas motivation påverkas av belöningar, eftersom det syns på både medarbetarnas arbete och på de resultat som följer av det. Medarbetarna anstränger sig mer när de har erhållit en belöning enligt cheferna. Cheferna upplever också att medarbetarna blir glada av både bonusar och beröm, eftersom de talar om det eller tydligt visar det. Chefen på företag A är övertygad om att medarbetarna vill ha sina pengar men tror inte att det är det som driver dem. Det handlar inte endast om pengar, utan mycket mer än så. Chefen tror att medarbetarna föredrar icke-finansiella belöningar i form av beröm, eftersom det är de belöningarna som påverkar medarbetarna utåt sett mest, vad chefen kan se och observera. Chefen på företag B tror istället att det är dem finansiella belöningarna i form av bland annat bonus som påverkar medarbetarnas motivation mest, eftersom det får medarbetarna att sälja mer. Chefen på företag C upplever att medarbetarnas motivation ökar till följd av både finansiella och icke-finansiella belöningar, medarbetarna anstränger sig mer eftersom de får belöningar eller vet att de kommer belönas för det. Dock upplever chefen att belöningarna endast har en kortsiktig påverkan på motivationen, eftersom belöningarna inte har en långvarig synlig påverkan på medarbetarna vad chefen har kunnat observera.

#### 4.4.2.4 Arbetsprestation

Samtliga chefer tycker att det syns på medarbetarna när de erhåller en belöning, och kan därmed se att deras arbetsprestation ökar i företagets resultat eftersom de gör ett bättre jobb

när de både är trevligare och jobbar hårdare. Chefen på företag B anser att belöningssystem finns till för att medarbetarna ska prestera bättre, och anser att det fyller sitt syfte eftersom de arbetar hårdare och blir gladare när de fått en belöning gentemot när de inte fått en belöning i form av både bonus och beröm. Chefen på företag A upplever att medarbetarna presterar bättre av de icke-finansiella belöningarna som exempelvis beröm och inte av bonus eftersom det visar sig i deras arbete. Resterande chefer tror istället att det är de finansiella belöningarna som påverkar medarbetarnas arbetsprestation mest, vilket bland annat beror på låga löner inom det ena företaget. Cheferna lyfter också att även beröm påverkar medarbetarnas arbetsprestation mycket, eftersom även det syns i hur de presterar i sitt arbete. Enligt chefen på företag C påverkar belöningarna endast medarbetarnas arbetsprestation på kort sikt, och talar vidare för att det blir svårt att hålla en långsiktig påverkan på arbetsprestationen eftersom individer generellt alltid vill ha mer än vad de har.

## 5. Analys

*I detta kapitel analyseras empirin med hjälp av den teoretiska referensramen för uppsatsen. Först analyseras empirin utifrån de olika företagen och de olika perspektiven, medarbetarperspektiv samt chefsperspektiv. Detta följs sedan av en jämförelse av dessa perspektiv.*

### 5.1 Medarbetarperspektivet

#### 5.1.1 Belöningssystem

Samtliga medarbetare i alla tre företagen anser att de är tillfredsställda med sitt belöningssystem. Medarbetarna i företag A nämner även att det bidrar till att de känner sig trygga i arbetet, vilket också tas upp som en del av trygghetsbehovet som Maslow (1987) presenterar i behovstrappan. Trygghet i arbetet är också något som Herzberg presenterar som en hygienfaktor, som skapar missnöje om det inte inträffar (Koziol & Koziol, 2020). Det är därmed viktigt att medarbetarna ska känna sig trygga i sitt arbete, i sig själva och runt sina kollegor samt i sin arbetsmiljö vilket också är en av hygienfaktorerna (Abrahamsson & Andersen, 2005). I alla tre företagen baseras belöningarna som är en del av systemet på mål och på medarbetarnas arbetsprestationer, både individuellt samt gruppbaserat. Detta kan tolkas som att företagen styr sina medarbetare mot företagets mål, genom att ge dem bonus i form av pengar om de uppnår målen vilket även Taufek et al. (2016) presenterar eftersom belöningssystem är till för att styra medarbetarna.

Vid utformandet av belöningssystem är det viktigt att ta hänsyn till medarbetarna (Taufek et al., 2016). På företag B har man tagit hänsyn till medarbetarnas åsikter och tankar kring belöningssystemet för att kunna skapa ett bättre system som passar alla. Genom att företag B gör detta kan det leda till att medarbetarna blir mer målmedvetna och arbetar effektivare enligt Shimazu och Schaufeli (2009). Medarbetarna tror att utformningen av deras nya belöningssystem kommer gynna allihopa vilket gör att de vill arbeta hårdare mot sina mål, vilket stämmer överens med det som Shimazu et al. (2009) säger.

Trots att flera av medarbetarna nämner att det är roligt att arbeta mot mål, vilket kan ses som en inre motivationsfaktor (Chigona et al., 2014), nämner majoriteten av medarbetarna också att belöningssystemen kan medföra negativa aspekter. Bland annat kan det trigga



igång säljare att arbeta med endast fokus på pengar och inte på kunderna. Belöningsystemen kan också bidra till stress och press enligt några medarbetare. Detta är en intressant synvinkel eftersom det är något som inte berörs av den presenterade teoretiska referensramen. Denna information bidrar till kunskapen om att belöningsystem inte endast för med sig positiva följder som Dalvi et al. (2013) och Arokiasamy et al. (2013) menar på i deras studier när de bland annat beskriver att företag bör använda belöningsystem för att främja arbetstillfredsställelse.

### 5.1.2 Finansiella & icke-finansiella belöningar

Medarbetare får enligt Máca et al. (2020) och Taufek et al. (2016) belöningar i form av finansiella och icke-finansiella när de visat på en förbättrad arbetsprestation eller bidragit till organisationen. Alla tre företag använder sig av både finansiella och icke-finansiella belöningar som medarbetarna får när de visat på en förbättrad arbetsprestation eller bidragit till organisationen, precis som Máca et al. (2020) och Taufek et al. (2016) säger. Detta hör även ihop med vad Haider et al. (2015) säger om de finansiella belöningarna, det är en typ av belöning som används för att svara på anställdas arbetskraft vilket arbetsprestationer är. Detta anses också göra företagen till en attraktiv arbetsplats enligt medarbetarna själva, vilket även Mehmood et al. (2013) menar på eftersom de som använder belöningsystem har medarbetare som arbetar hårdare och snabbare än de som inte använder belöningsystem.

Medarbetarna föredrar olika belöningar, och svaren skiljer sig. Några föredrar finansiella belöningar, ofta i form av bonus eftersom det är viktigt med pengar för att kunna leva och hushålla sig själv, vilket kan kopplas till de fysiologiska behoven i Maslows behovstrappa (Maslow, 1987). Några andra medarbetare tycker dock att de finansiella belöningarna endast gör de glada för stunden, och anser därmed att bekräftelse på att de gör ett bra jobb behövs för att hålla sig glada längre. Morell (2011) nämner att de finansiella belöningarna endast påverkar medarbetare på kort sikt och behöver kompletteras med icke-finansiella belöningarna för att belöningsystemet ska nå sitt syfte, vilket stärker vad medarbetarna säger. Medarbetarna i företag B tar också upp att beröm från kunder väger tyngst och går före pengarna de får i form av bonus, vilket Haider et al. (2015) också är inne på där de beskriver att det inte räcker med finansiella belöningar för att öka medarbetarnas arbetstillfredsställelse och motivation. De nämner också att berömmen leder till personlig

utveckling, vilket medarbetarna i de andra företagen också är inne på och anser är en typ av belöning. Personlig utveckling är en del av Herzbergs motivationsfaktorer, och anses vara väldigt viktigt för att skapa arbetstillfredsställelse (Koziol & Koziol, 2020).

Majoriteten av medarbetarna anser dock att en helhet är viktig, med både finansiella och icke-finansiella belöningar, vilket även Morell (2011) förklarar eftersom de finansiella belöningarna behöver kompletteras med icke-finansiella för att belöningen och belöningssystemet ska nå sitt syfte. Medarbetarna tycker att pengar i form av bonus är viktig och gör mycket för dem som personer, men samtidigt bidrar de icke-finansiella belöningarna i form av bland annat uppmuntran och beröm från chefer, medarbetare och kunder som viktig eftersom det bidrar till att de håller sig glada längre och att de känner sig bekräftade. Att medarbetarna anser att det är viktigt med beröm och bekräftelse kan kopplas till Herzbergs motivationsfaktor erkännande som bidrar till arbetstillfredsställelse (Koziol & Koziol, 2020). Detta är även en inre motivationsfaktor, som tyder på att medarbetarna utför sitt arbete för att det är intressant och roligt (Chigona et al., 2014), vilket medarbetarna i alla företagen också lyfter. Flera medarbetare lyfter också att de genom att arbeta tillsammans mot målen känner gemenskap på arbetsplatsen vilket de upplever är en belöning som följs av detta. Att känna gemenskap på sin arbetsplats ingår i de sociala behoven i Maslows behovstrappa (Maslow, 1987). Detta leder också till större samarbete, vilket enligt Dalvi et al. (2013) har visat sig ha en stor effekt på försäljningen vilket är av relevans för dessa företagen.

### 5.1.3 Motivation

För att uppnå största effekt med ett belöningssystem är det också viktigt att undersöka vad medarbetarna motiveras av (Stikeleather, 2016), vilket denna uppsats också studerar. Samtliga medarbetare förutom en, anser att deras motivation tydligt påverkas av belöningar. Att inte alla medarbetare anser att deras motivation påverkas av belöningar är en intressant synvinkel för denna studie, eftersom de tidigare studierna som tagits del av visat på att det föreligger en positiv korrelation mellan belöningar och motivation (Pratheepkanth, 2011; Hoole & Hotz, 2013). Medarbetaren som anser att motivationen inte påverkas av belöningar anser istället att denne påverkas av arbetet i sig och att det är en rolig arbetsplats, vilket Herzbergs tvåfaktorteori tar upp som en motivationsfaktor (Abrahamsson & Andersen, 2005).

De andra medarbetarna, som anser att deras motivation påverkas av belöningar, anser att helheten är viktig. Att helheten är viktig med både finansiella och icke-finansiella belöningar är något som samtliga medarbetare återkommer till under intervjuerna, och beskriver det som att den ena behövs för att kunna få den andra. Detta är något som Haider et al. (2015) samt Morell (2011) lyfter som viktigt, eftersom båda behövs för att kunna öka medarbetarnas arbetstillfredsställelse och motivation. Om medarbetarna endast fick välja en av belöningskategorierna har de dock valt lite olika, de lyfter själva att det beror på hur man är som person. Detta tar även Mehmood et al. (2013) upp och beskriver det som att belöningar behöver utformas utefter vad medarbetarna som enskilda individer föredrar eftersom alla motiveras av olika faktorer. En av de sex medarbetarna anser att det är de finansiella belöningarna som påverkar mest eftersom det enligt personen ger mest upphov till att denne ska arbeta hårdare, att få en ekonomisk ersättning för sitt arbete är en del av Herzbergs hygienfaktorer som anses skapa missnöje om de inte inträffar (Koziol & Koziol, 2020). Däremot anser medarbetaren att även beröm är viktigt, samt att ha möjlighet till en utveckling på arbetsplatsen, vilket båda ingår under Herzbergs motivationsfaktorer (Abrahamsson & Andersen, 2005). Detta tyder på att medarbetaren trots allt behöver även icke-finansiella belöningar för att bibehålla sin motivation, vilket också kan kopplas till de inre motivationsfaktorerna (Chigona et al., 2014).

Resterande medarbetare anser sig påverkas av en helhet eller föredrar de icke-finansiella belöningarna. Flera av dem tar upp beröm från både kunder, kollegor och chefer som något viktigt vilket tillfredsställer dem i sitt arbete enligt dem själva, vilket också Haider et al. (2015) anser ökar arbetstillfredsställelsen. Beröm är en faktor som ingår under både Herzbergs motivationsfaktorer (Koziol & Koziol, 2020), samt en del av behovet av erkännande i Maslows behovstrappa som innebär att känna sig uppskattad och värdefull (Maslow, 1987), vilket medarbetarna anser är följer av berömmen från chefer och kunder. Några medarbetare tar upp att berömmen de får från bland annat kunder gör att de är motiverade under en längre tid, vilket stärker vad Morell (2011) säger om att de icke-finansiella belöningarna kompletterar finansiella belöningar som endast motiverar på kort sikt.

Majoriteten av medarbetarna anser också att konstruktiv feedback i arbetet är viktigt för att öka deras motivation. De behöver konstruktiv feedback för att kunna förbättra sig,

utvecklas och arbeta ännu hårdare för att exempelvis nå företagets mål. Några lyfter att konstruktiv feedback är lika viktigt som beröm, vilket är intressant i denna studie eftersom konstruktiv feedback inte har belysts i den presenterade teoretiska referensramen. Att kunna utvecklas och prestera bättre i sitt arbete är en del av Herzbergs motivationsfaktorer (Abrahamsson & Andersen, 2005), och anses ge mest upphov till motivation som ingår i behovet av självförverkligande i Maslows behovstrappa (Maslow, 1987). Att använda sig av konstruktiv feedback och inte endast beröm, är därmed något som chefer och företag bör ta hänsyn till. De bör ta hänsyn till medarbetarnas åsikter och tankar vilket i sin tur kan leda till att medarbetaren vill stanna på arbetsplatsen och fortsätta växa inom den (Hausknecht et al., 2009), vilket bidrar till företagets konkurrensfördelar (Taufek et al., 2016).

#### 5.1.4 Arbetsprestation

Mehmood et al. (2013) beskriver att belöningsystem är en typ av prestationshantering, vilket innebär att belöningsystem kan påverka arbetsprestationen på arbetsplatsen. Även arbetsprestationen tycker samtliga medarbetare, förutom en, påverkas av belöningar. Även detta är intressant, eftersom bland annat Pratheepkanth (2011) har belyst i sin studie att det föreligger en positiv korrelation mellan arbetsprestation och belöningar. Även Mehmood et al. (2013) anser att arbetsprestationen kan styras genom belöningsystem, vilket går emot vad en av medarbetarna anser. Majoriteten av medarbetarna anser dock att arbetsprestationen och belöningar har ett samband, vilket stärker Pratheepkanths (2011) resultat av sin studie. Majoriteten av medarbetarna tycker att arbetsprestationen påverkas positivt eftersom de kämpar mer för att nå företagets uppsatta mål, vilket stämmer med vad Mehmood et al. (2013) säger om belöningsystem, det är ett verktyg för att styra medarbetarnas arbetsprestation mot företagets mål.

I företag A anser medarbetarna att det är de finansiella belöningarna i form av bonus som påverkar arbetsprestationen mest. Detta lyfts av Haider et al. (2015) som säger att likvida medel och arbete har ett starkt samband. En medarbetare säger att arbetsprestationen är en bidragande faktor till att denne vill stanna på arbetsplatsen och ser en mening med att arbeta där. Detta kan kopplas till vad Schaufeli et al. (2002) säger om att engagera sina medarbetare, det gör att de får en känsla av målmedvetenhet och får en effektiv koppling till sina arbetsaktiviteter och ser en mening med deras arbete.

Majoriteten av medarbetarna anser att de icke-finansiella belöningarna behövs för att de ska kunna uppnå målen och på så sätt få de finansiella belöningarna. Det är alltså helheten som är viktig vilket leder in på vad Haider et al. (2015) säger, att det inte räcker med finansiella belöningar för att öka sina medarbetares tillfredsställelse och motivation. Det behövs icke-finansiella belöningar för att belöningssystemet ska nå sitt syfte (Morell, 2011), och att leda medarbetarna in på företagets mål och få dem att klara de krav som ställs på dem (Schaufeli et al., 2002). Medarbetarna anser att beröm från kunder är viktigt och gör en stor skillnad för arbetsprestationen, de tycker dessutom att det bidrar till en positiv stämning på arbetsplatsen. Detta uppfyller Herzbergs motivationsfaktor erkännande, som beskriver att individer behöver beröm för sitt arbete (Abrahamsson & Andersen, 2005). Den positiva stämningen som medföljer anser medarbetarna är viktigt, vilket också kan påverka medarbetarnas samarbete positivt som Dalvi et al. (2013) studie resulterar i. Studien som Dalvi et al. (2013) gjorde uppmärksammade också att samarbetet och den goda stämningen har en stor effekt på försäljningen, vilket också medarbetarna lyfter eftersom det bidrar till att de är trevligare mot kunderna vilket gör att de automatiskt säljer mer.

Även konstruktiv feedback anser medarbetarna är viktigt och ett flertal säger att det påverkar arbetsprestationen och får dem att vilja prestera bättre nästa gång. Detta nämner Mehmood et al. (2013), belöningssystem finns bland annat till för att finna brister och kunna förbättra och utveckla dessa till något bra. Just konstruktiv feedback är något som inget av företagen använder sig av idag, av medarbetarnas reflektioner att urskilja är det dock något de önskar skulle användas för att kunna påverka deras arbetsprestation ännu mer. Detta är ett intressant perspektiv i denna studie, eftersom det återigen tyder på att företag och chefer bör ta hänsyn till medarbetarnas åsikter och tankar vilket även Mehmood et al. (2013) menar på när de säger att enskilda individer motiveras och presterar bättre av olika faktorer.

## 5.2 Chefsperspektivet

### 5.2.1 Belöningssystem

Enligt Pratheepkanth (2011) är det viktigt att ta hänsyn till chefens syn på belöningssystemet och belöningar. Alla tre chefer tycker att respektive företags belöningssystem är bra. Belöningssystemet får, enligt alla chefer, medarbetarna att kämpa mer för att uppnå målen och detta stämmer överens med vad Hoole och Hotz (2016) skriver om att belöningssystem motiverar och triggat igång medarbetare och får de att bli mer engagerade i arbetet. Två av cheferna anser också att det är ett sätt att behålla medarbetarna på arbetsplatsen, vilket kan kopplas till vad Hausknecht et al. (2009) skriver om att det löper mindre risk bland motiverade medarbetare att lämna organisationen och påbörja en ny anställning hos en annan. En annan chef lyfter vikten av att medarbetarna kämpar tillsammans för att uppnå målen, vilket kan kopplas till vad Dalvi et al. (2013) skriver om att gott samarbete leder till bra försäljning för företaget. Enligt Ghosh et al. (2020) är det nämligen chefens uppgift att agera som ledare, tillfredsställa och motivera medarbetarna samt visa dem uppskattning för att de ska prestera. En av cheferna nämner att vissa mål upplevs som svåra och det kan vara svårt att få med medarbetarna på banan. Därför ska belöningssystemet verka som ett verktyg för att öka arbetsprestationen hos medarbetarna (Mehmood et al., 2013) samt ska det motivera och engagera dem (Hoole & Hotz, 2016).

### 5.2.2 Finansiella & icke-finansiella belöningar

Alla tre chefer upplever de olika belöningarna som något positivt. Belöningarna gör att medarbetarna kämpar tillsammans samt enligt den ena chefen bidrar till att medarbetarna stannar kvar på företaget. Alla tre företags belöningssystem består av prestationsbaserad bonus som delas ut till medarbetarna. Enligt Haider et al. (2015) är finansiella belöningar ett sätt för företaget att svara på medarbetarnas arbete. Enligt cheferna gillar medarbetarna finansiella belöningar, det är dock viktigt med helheten då icke-finansiella belöningar, som beröm och uppmuntran, är minst lika viktiga. Det räcker alltså inte med endast finansiella belöningar för tillfredsställelse vilket även Haider et al. (2015) skriver. Enligt cheferna leder beröm och uppmuntran till resultat hos medarbetarna vilket stämmer överens med vad Rahim och Wan Daud (2013) skriver om att beröm och uppmuntrande ord är verktyg för att öka arbetsprestationen. En av cheferna upplever även att belöningssystemet i sig endast bygger på pengar medan det icke-finansiella egentligen handlar om arbetsmiljön,

vilket kan kopplas till hygienfaktorn för arbetsmiljö enligt Herzbergs tvåfaktorteori (Abrahamsson & Andersen 2005). Chefen på det företaget tycker om belöningar eftersom de upplevs vara av stort värde för alla medarbetare, vilket stämmer överens med vad Chen och Hsieh (2006) skriver om belöningar, eftersom lönerna de har generellt är dåliga.

### 5.2.3 Motivation

Alla tre chefer upplever att motivationen hos medarbetarna ökar på grund av belöningar. Det är chefens uppgift att implementera ett arbetsklimat som medarbetaren ska känna sig motiverad av (Larson, 2005). Detta gör chefen på företag A genom att se till att alla hjälps åt och peppar varandra för att uppnå sina mål, vilket stämmer överens med vad Mehmood et al. (2013) skriver om att medarbetare kan motiveras genom coaching mot målen. Chefen på företag C anser också att genom coaching och klara riktlinjer från en chefs sida kan motivationen hos medarbetare öka, vilket kan kopplas till vad Ghosh et al. (2020) skriver om att chefer även har en betydelsefull roll när det kommer till att motivera sina medarbetare.

Chefen på företag B upplever att den finansiella belöningen bidrar mer till ökad motivation eftersom det upplevs som att de medarbetare som har fått bonus en viss månad motiveras och kämpar extra mycket månaden efter för att återigen få belöning. Enligt Taufek et al. (2016) är motivation en faktor till att medarbetare bidrar mer till företaget, vilket visas tydligt i företag B enligt chefen. Enligt resterande chefer påverkas medarbetarnas motivation av både finansiella och icke-finansiella belöningar. Bonus bidrar till ökad motivation enligt dessa chefer, samtidigt som det är viktigt att se helheten eftersom de icke-finansiella belöningarna bidrar lika mycket till ökad motivation. Det räcker alltså inte bara med det finansiella, som Haider et al. (2015) också påpekar. Chefen på företag C anser dock att finansiella belöningar påverkar motivationen endast kortsiktigt, vilket kan kopplas till vad Morell (2011) skriver om att finansiella belöningar har en kortsiktig påverkan på motivation och därför behöver kompletteras med icke-finansiella.

Att få beröm ses som väldigt motiverande enligt två av cheferna och detta kan ses i de resultaten som uppkommer på respektive företag. Alla människor behöver beröm för ett väl utfört arbete, som motivationsfaktorn erkännande står för (Abrahamsson & Andersen,

2005). Enligt chefen på företag A är det viktigt att hela gruppen har en väldigt rolig arbetsplats och alla belönas genom att lyfta och berömma varandra. En av hygienfaktorena för motivation, enligt Herzbergs tvåfaktorteori är just vikten av de mellanmännsliga relationerna bland alla medarbetare (Abrahamsson & Andersen, 2005). Goda relationer, som de relationer medarbetarna på företag A har, är också en del av Maslows behovstrappa (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Detta lyfter även chefen på företag B, att gruppevent som medarbetarna deltar i leder till större samarbete och bättre relationer på arbetsplatsen.

#### 5.2.4 Arbetsprestation

Alla tre chefer upplever att arbetsprestationen hos medarbetarna ökar till följd av belöningar, vilket kan kopplas till vad Mehmood et al. (2013) påstår om att belöningar är verktyg för att öka arbetsprestationen. Cheferna har olika uppfattningar om vilken av belöningarna som påverkar arbetsprestationen mest. Enligt chefen på företag C presterar medarbetarna bättre när de får finansiella belöningar vilket beror på att de i övrigt har dåliga löner. Dock upplever chefen att bonusen endast bidrar till en kortsiktig påverkan, vilket stämmer överens med vad Morell (2011) påstår om att finansiella belöningar endast har en kortsiktig påverkan.

Chefen på företag A upplever däremot att arbetsprestationen ökar mer när medarbetarna får icke-finansiella belöningar, som exempelvis beröm från både chef och varandra. Enligt Fredriksson (2005) är det viktigt för en chef att visa sina medarbetare uppskattning och på så vis få dem att fortsätta prestera i arbetet. Återigen kan detta kopplas till vad Mehmood et al. (2013) säger om att belöningar är ett verktyg för ökad arbetsprestation. Enligt chefen på företag A åstadkoms detta med hjälp av beröm. Detta kan kopplas till att chefen ska förstå och utveckla medarbetarnas arbetsprestationer (Mehmood et al., 2013) med hjälp av de medel som denne har tillgång till (Taufek et al., 2016), i detta fall beröm. Enligt Fredriksson (2005) är det viktigt för en chef att visa sina medarbetare beröm samt uppskattning och på så vis få dem att fortsätta prestera i arbetet. Denna chef tror dock att medarbetarna själva hade valt att prestera bättre för att få bonus, vilket kan kopplas till att likvida medel och arbete har väldigt starkt band enligt Haider et al. (2015).

Chefen på företag B upplever att arbetsprestationen hos medarbetarna ökar till följd av både finansiella och icke-finansiella belöningar. Enligt denna chef finns belöningssystemet



för att medarbetarna ska prestera bättre, precis som Mehmood et al. (2013) nämner. Medarbetarna arbetar hårdare när de får bonus tycker chefen vilket återigen kan kopplas till att likvida medel och arbete har starkt samband, enligt Haider et al. (2015). Chefen upplever också att arbetsprestationen ökar även när denne delar ut uppskattning och beröm till medarbetarna. Detta stämmer överens med vad Rahim och Wan Daud (2013) skriver om att även beröm och uppmuntrande ord är ett verktyg för att öka arbetsprestationen.

Ett sätt att höja arbetsprestationen ytterligare, enligt chefen på företag A, är att få all teknik på arbetsplatsen att fungera. Arbetsplatsens utformning och miljö skall vara säkra och tillfredsställande enligt en av hygienfaktorerna från Herzbergs tvåfaktorteori (Abrahamsson & Andersen, 2005). En annan faktor som lyfts upp av chefen på företag C som är bidragande för arbetsprestationen bland medarbetarna är arbetsmiljön på företaget. Bra arbetsmiljö är en hygienfaktor enligt Herzbergs tvåfaktorteori (Abrahamsson & Andersen, 2005).

### 5.3 Jämförelse mellan medarbetarperspektivet och chefsperspektivet

#### 5.3.1 Belöningsystem

Det föreligger likheter mellan medarbetarnas och chefernas åsikter kring företagets belöningsystem eftersom samtliga medarbetare och chefer är nöjda med det belöningsystemet som finns. Enligt medarbetarna bidrar belöningsystemet till att de känner sig trygga på arbetsplatsen, vilket också tas upp som en del av trygghetsbehovet som Maslow (1987) presenterar i behovstrappan. Trygghet i arbetet är också något som Herzberg presenterar som en hygienfaktor som skapar missnöje om det inte inträffar (Koziol & Koziol, 2020). Cheferna upplever att belöningsystemet även får dem att kämpa mer och detta stämmer överens med vad Hoole och Hotz (2016) skriver om att belöningsystem motiverar och triggar igång medarbetare och får de att bli mer engagerade i arbetet.

Det som medarbetarna upplever som inte cheferna påpekar, är att belöningsystemet kan föra med sig negativa konsekvenser som stress och press på medarbetarna. Detta är en intressant synvinkel eftersom det är något som inte tas upp i teorin som presenteras i den teoretiska referensramen. Denna information bidrar till kunskapen om att belöningsystem

inte endast för med sig positiva följder som Dalvi et al. (2013) och Arokiasamy et al. (2013) menar på i deras studier när de bland annat beskriver att företag bör använda belöningsystem för att främja arbetstillfredsställelse. Det som cheferna nämner, som även en av medarbetarna har upplevt, är att belöningsystemet kan användas för att behålla medarbetarna på arbetsplatsen. Detta kan kopplas till vad Hausknecht et al. (2009) skriver om att det löper mindre risk bland motiverade medarbetare att lämna organisationen och påbörja en ny anställning hos en annan.

### 5.3.2 Finansiella och icke-finansiella belöningar

När det kommer till de olika belöningarna föredrar medarbetarna olika. Några föredrar de finansiella belöningarna, medan andra föredrar de icke-finansiella belöningarna. Dock anser de flesta att det är viktigt med en helhet, där finansiella och icke-finansiella belöningar kompletterar varandra. Detta förklaras även av Morell (2011) eftersom de finansiella belöningarna behöver kompletteras med icke-finansiella för att belöningen och belöningsystemet ska nå sitt syfte.

Chefernas åsikter skiljer sig inte mycket från medarbetarnas, eftersom de också upplever att medarbetarna föredrar finansiella belöningar. Majoriteten av cheferna lyfter dock att helheten är viktigast. Det räcker alltså inte med endast finansiella belöningar för tillfredsställelse vilket även Haider et al. (2015) skriver.

### 5.3.3 Motivation

Enligt majoriteten av medarbetarna påverkas motivationen av belöningarna, vilket liknas med chefernas upplevelser att belöningarna påverkar medarbetarnas motivation. Att inte alla medarbetare anser att deras motivation påverkas av belöningar är en intressant synvinkel för denna studie, eftersom de tidigare studierna som tagits del av har tagit upp att det föreligger en positiv korrelation mellan belöningar och motivation. En medarbetare upplever istället att det är arbetet i sig och arbetsplatsen som bidrar till motivationen vilket Herzbergs tvåfaktorteori tar upp som en motivationsfaktor (Abrahamsson & Andersen, 2005). Detta är något som skiljer sig från chefernas åsikter, eftersom de anser att samtliga medarbetare påverkas av belöningar eftersom det syns i företagets resultat.

Resterande medarbetare har olika upplevelser kring vilken belöning som bidrar mest till deras motivation i arbetet, de flesta upplever att en helhet är viktig. Beröm är en icke-finansiell belöning som några medarbetare tar upp som motiverande under en längre tid. Detta stärker vad Morell (2011) säger om att de icke-finansiella belöningarna kompletterar finansiella belöningar som endast motiverar på kort sikt. De flesta chefer upplever också att medarbetarnas motivation påverkas av både finansiella och icke-finansiella belöningar, det räcker alltså inte bara med det finansiella, som Haider et al. (2015) också påpekar. En chef upplever att det bara är finansiella belöningar som bidrar till motivation eftersom det upplevs som att de medarbetare som har fått bonus en viss månad motiveras och kämpar extra mycket månaden efter för att återigen få belöning. Enligt Taufek et al. (2016) är motivation en faktor till att medarbetare bidrar mer till företaget.

En av cheferna anser att finansiella belöningar endast har en kortsiktig påverkan på motivationen och behöver kompletteras med icke-finansiella, vilket även några av medarbetarna tar upp. Detta kopplas till vad Morell (2011) skriver om att finansiella belöningar har en kortsiktig påverkan på motivation och därför behöver kompletteras med icke-finansiella. Medarbetarna lyfter vikten av beröm från chefer, kunder och kollegor samt olika gruppevent som företagen arrangerar som något som ökar motivationen hos medarbetarna. Denna synpunkt från medarbetarna uppfyller Herzbergs motivationsfaktor erkännande, som beskriver att individer behöver beröm för sitt arbete (Abrahamsson & Andersen, 2005).

Majoriteten av medarbetarna tar upp konstruktiv feedback som något viktigt för ökad motivation, vilket ingen av cheferna lyfter. Detta är intressant i denna studie eftersom konstruktiv feedback inte studerats i den tidigare forskningen som studien tagit del av. Mehmood et al. (2013) nämner endast att enskilda individer motiveras och presterar bättre av olika faktorer.

Jämförelsen mellan medarbetarperspektivet och chefsperspektivet gör vikten av att ta hänsyn till både medarbetare och chefer vid en förändring eller implementering av belöningssystem viktig. Detta eftersom de har delvis olika åsikter kring hur medarbetarnas motivation påverkas vilket styrker vad Mehmood et al. (2013), Taufek et al. (2016) och Pratheepkanth (2011) belyst.

### 5.3.4 Arbetsprestation

Enligt majoriteten av medarbetarna påverkas arbetsprestationen av belöningar, vilket även samtliga chefer upplever. Enligt både de flesta medarbetare och alla chefer ökar arbetsprestationen till följd av belöningar. Att inte samtliga medarbetares arbetsprestation påverkas av belöningar är intressant eftersom bland annat Pratheepkanth (2011) har belyst i sin studie att det föreligger en positiv korrelation mellan arbetsprestation och belöningar. Även Mehmood et al. (2013) anser att arbetsprestationen kan styras genom belöningsystem, vilket går emot vad en av medarbetarna anser.

Det föreligger dock olika upplevelser bland medarbetarna om vilken av de olika belöningarna som påverkar arbetsprestationen mest. Enligt några medarbetare är det finansiella belöningar som påverkar arbetsprestationen mest, vilket Haider et al. (2015) också lyfter och säger att likvida medel och arbete har ett starkt samband. Majoriteten upplever däremot att det är viktigt att även erhålla icke-finansiella belöningar för att öka arbetsprestationen, vilket leder in på vad Haider et al. (2015) säger om att det inte räcker med finansiella belöningar.

Cheferna har olika uppfattningar, en upplever att finansiella belöningar ökar arbetsprestationen hos medarbetarna, en annan upplever att det är icke-finansiella medan den tredje upplever att båda typer av belöningar har en påverkan på arbetsprestationen hos medarbetarna. En av medarbetarna upplever att dennes arbetsprestation inte påverkas av vare sig finansiella eller icke-finansiella belöningar, vilket skiljer sig från cheferna som anser att samtliga medarbetares arbetsprestation påverkas av belöningar. Chefernas upplevelser stämmer med vad Mehmood et al. (2013) säger om belöningsystem, det är ett verktyg för att styra medarbetarnas arbetsprestation mot företagets mål.

Ett flertal medarbetare lyfter även vikten av konstruktiv kritik på arbetsplatsen som en faktor som kan öka arbetsprestationen ännu mer. Detta är ett intressant perspektiv i denna studie eftersom inget av företagen använder sig av det vilket tyder på att företag och chefer bör ta hänsyn till medarbetarnas åsikter och tankar. Detta är inget som någon av cheferna lyfter, samtliga berättar att de i sitt ledarskap försöker använda sig av beröm istället eftersom det är det som de sett påverkar medarbetarnas arbetsprestationer mest.

Även här är jämförelsen mellan medarbetarperspektivet och chefsperspektivet viktigt, eftersom de delvis har olika åsikter kring hur medarbetarnas arbetsprestation påverkas. Detta styrker också vad Mehmood et al. (2013), Taufek et al. (2016) och Pratheepkanth (2011) belyst, vilket stärker argumentet att ta hänsyn till både medarbetare och chefer vid implementering av belöningsystem.

## 6. Slutsats

*I studiens avslutande kapitel kommer studiens slutsats att behandlas, därefter presenteras studiens bidrag till forskningen samt studiens begränsningar. Avslutningsvis ges förslag till vidare studier.*

### 6.1 Studiens slutsats

Syftet med studien är att undersöka och utveckla förståelsen kring hur belöningsystem för medarbetare som arbetar med försäljning upplevs gällande motivation och arbetsprestation utifrån både ett medarbetar- och chefsperspektiv, samt likheterna och skillnaderna mellan dessa perspektiv. Uppsatsen avser att svara på två problemformuleringar, varav den första är:

*Hur upplevs belöningsystem med avsikt på motivation och arbetsprestation, för medarbetare som arbetar med försäljning utifrån både ett medarbetar- och chefsperspektiv?*

Taufek et al. (2016) beskriver belöningsystem som ett sätt att styra medarbetarna mot företagets mål. I alla tre företagen som deltagit i studien används belöningsystem i syfte för att öka medarbetarnas arbetsprestation, samt motivera dem för att nå företagets mål. Utifrån studiens resultat kan författarna för studien belysa att belöningsystem mestadels har en positiv påverkan på medarbetares motivation och arbetsprestation. Studien indikerar även på att medarbetarna och cheferna i de olika företagen har olika uppfattningar om belöningsystemet. Medan majoriteten av cheferna anser att belöningsystem endast är positivt presenterar flera medarbetarna även nackdelar med dem, som press och stress vilket påverkar hela företaget. Därmed är det extra viktigt att ta hänsyn även till medarbetarnas åsikter kring belöningsystemet och dess utformning, vilket också blivit belyst i tidigare studier (Taufek et al., 2016). Om medarbetarna får vara med och påverka hur systemet ska utformas skapar det ännu fler fördelar som målmedvetenhet och effektivare arbete.

Studien belyser även vikten av att känna trygghet på sin arbetsplats. Genom att känna sig trygga väljer medarbetarna att stanna kvar på arbetsplatsen, vilket är ett av företagets strategier för att behålla sina medarbetare som kan uppnås genom belöningsystem. Detta upplevs även från chefernas sida eftersom de tycker att belöningsystemet kan användas

för att behålla medarbetarna på arbetsplatsen. Majoriteten av företagen använder sig av gruppbaseade finansiella belöningar som kräver att medarbetare samarbetar och kämpar tillsammans för att uppnå företagets mål. Studien lyfter vikten av motivation för medarbetare eftersom genom ett bra samarbete bland motiverade medarbetare som kämpar tillsammans mot företagets mål leder det till bra resultat för företagen (Dalvi et al., 2013). Enligt chefernas upplevelser får belöningssystemet medarbetarna att kämpa tillsammans och på så sätt nå målen, vilket ses tydligt i företagets resultat.

Vidare besvaras även den andra problemformuleringen i studien:

*Vilken av de olika belöningarna upplevs som mest bidragande hos medarbetarnas motivation och arbetsprestation enligt medarbetarna själva jämfört med deras chefers upplevelser?*

Studiens resultat indikerar på att medarbetarna påverkas av olika belöningar och ser gärna en kombination med både finansiella och icke-finansiella belöningar för att deras motivation och arbetsprestation ska påverkas. De icke-finansiella belöningarna behövs för att kunna erhålla de finansiella belöningarna. Studien belyser även att de finansiella belöningarna behövs eftersom det är viktigt med pengar för medarbetarna och även för att komplettera med ett av företagets generellt dåliga löner. De icke-finansiella belöningarna behövs på grund av att majoriteten av medarbetarna vill ha beröm och uppmuntran från både kollegor, kunder samt chefer. De icke-finansiella belöningarna har även visat sig ha en påverkan på medarbetarnas motivation och arbetsprestation på längre sikt, och bidrar till att de ska kunna utvecklas både i sitt arbete och privat. De finansiella belöningarna behöver kompletteras med icke-finansiella belöningar för att belöningen ska nå sitt syfte (Morell, 2011). Det kan dock inte påstås att belöningar alltid har en påverkan på medarbetarnas motivation och arbetsprestation eftersom alla medarbetarna inte ansåg att de påverkas av finansiella eller icke-finansiella belöningar. Mycket beror på hur medarbetarna är som individer och vad deras inre och yttre motivationsfaktorer är (Chigona et al., 2014). Chefernas åsikter skiljer sig dock från medarbetarnas. Cheferna såg endast positivt på både finansiella och icke-finansiella belöningar, eftersom det uppenbarade sig i företagets försäljningsresultat. Cheferna hade också olika uppfattningar om vilken belöning som påverkar medarbetarnas motivation och arbetsprestation mest, i jämförelse med medarbetarnas egna upplevelser.

I studien blir det också tydligt att det inte endast är belöningar, varken finansiella eller icke-finansiella, som behövs för att påverka medarbetarnas motivation och arbetsprestation. Enligt medarbetarna ska även konstruktiv feedback inkluderas för att belöningsystemet ska ha ännu större påverkan på motivationen och arbetsprestationen hos medarbetarna. Syftet med den konstruktiva feedbacken skulle vara att medarbetarna ska kunna förbättra sig, utvecklas och arbeta ännu hårdare för att nå företagets mål. Konstruktiv feedback är däremot inte något som cheferna nämner som påverkande i sina upplevelser kring de olika belöningarna och det är heller ingenting som företagen använder sig av idag. Av medarbetarnas reflektioner att urskilja är det dock något de önskar skulle användas för att kunna påverka deras arbetsprestation ännu mer. Att använda konstruktiv feedback och inte endast beröm är därmed något som chefer och företag bör ta hänsyn till, och lyssna på vad medarbetarna behöver på sin arbetsplats (Mehmood et al., 2013; Taufek et al., 2016; Stikeleather, 2016).

Slutligen belyser studien att chefer och medarbetare inte alltid har en enhetlig upplevelse av belöningarna. Därför är det viktigt att ta hänsyn till både medarbetare och chefer vid ett utformande av belöningsystem, vilket också Taufek et al. (2016) belyser.

## 6.2 Studiens bidrag

Studien har precis som syftet avser, undersökt och utvecklat förståelsen för belöningsystem och belöningars påverkan på medarbetares motivation och arbetsprestation genom att ta hänsyn till både medarbetare och chefer för att få två perspektiv. Studien undersöker både de finansiella och icke-finansiella belöningarna vilket också skiljer den från andra tidigare studier. Studien lyfter därmed flera perspektiv vilket kan ses som styrkor med den.

### 6.2.1 Teoretiskt bidrag

Mycket av det som studien resulterat i styrker den tidigare forskning som gjorts inom liknande område, majoriteten av medarbetarnas motivation och arbetsprestation påverkas av belöningar precis som Dalvi et al. (2013) och Pratheepkanth (2011) tidigare belyst. Denna studie har dock lyft fram att alla medarbetare inte påverkas. Om hänsyn tas till medarbetarnas egna upplevelser och åsikter, och inte endast chefernas, visar studien på att



belöningar inte alls behöver ha en betydelse för medarbetarnas motivation och arbetsprestation utan mycket beror på hur medarbetaren är som individ. Dessutom har studien uppmärksammat att medarbetarna föredrar olika belöningar och påverkas av de olika kategorierna gällande motivation och arbetsprestation, vilket de studier som presenterats i den teoretiska referensramen inte undersökt eller diskuterat. Studien belyser vikten av att ta hänsyn till både medarbetare och chefer vid en förändring eller implementering av belöningsystem, eftersom de har olika åsikter kring hur medarbetarnas motivation och arbetsprestation påverkas vilket styrker vad Mehmood et al. (2013), Taufek et al. (2016) och Pratheepkanth (2011) har belyst i sina studier.

Studien uppmärksammade också att det inte endast är de icke-finansiella belöningarna som leder till ökad motivation och arbetsprestation vilket bestrider Haider et al. (2015) och Morell (2011) om att de finansiella belöningarna behöver kompletteras med icke-finansiella belöningar för att öka medarbetarnas tillfredsställelse och motivation. Likvida medel och arbete har ett starkt samband (Haider et al., 2015). Dessa belöningar föredrar vissa medarbetare eftersom de i slutändan påverkas av hur mycket pengar de har och hur de kan hushålla sig i sitt privatliv.

### 6.2.2 Praktiskt bidrag

Studiens praktiska bidrag kan tillföra ny information som är väsentligt för företag som vill genomföra en organisationsförändring eller funderar över hur de ska öka sina medarbetares motivation och arbetsprestation. Resultatet indikerade på att en helhet med både finansiella och icke-finansiella belöningar är viktigt för medarbetarna som deltog i studien, och det är därmed något som både företag och chefer bör ha med sig. Beröm och uppskattning från både chefer, kunder och kollegor är viktigt och påverkar både motivationen och arbetsprestationen hos medarbetarna, vilket enligt cheferna också syns i företagets försäljningsresultat.

Ur studiens resultat går det också urskilja att kritik är något som medarbetarna anser är lika viktigt som beröm och som medarbetarna vill ha mer av för att kunna förbättra sig och utvecklas i sitt arbete. Kritik är ingenting som företagen som deltagit i studien använder sig av idag, och det är därmed något som chefer och företag bör ta hänsyn till och använda sig mer av för att tillfredsställa medarbetarna ytterligare.

### 6.3 Studiens begränsningar

Uppsatsförfattarna valde att endast undersöka medarbetare som arbetar med försäljning inom olika branscher och företag för att få så övergripande resultat som möjligt, som kan användas i flera branscher. Eftersom varje enskilt företag har egna företagskulturer och belöningsystem som ser olika ut påverkar detta vad medarbetarna erhåller för belöningar och vad de föredrar, vilket också påverkar generaliserbarheten av resultatet till följd av studien. I uppsatsen studerades endast två medarbetare samt en chef i varje företag på grund av den begränsade tiden och storlek på uppsatsen. Detta kan innebära en begränsning för studien eftersom två medarbetare vanligtvis inte representerar vad alla medarbetare i företaget tycker, dessutom representerar en chef inte vanligtvis vad alla chefer i företaget tycker. Därmed kan resultatet skilja sig från ett resultat som en annan studie skulle påvisa om fler medarbetare och chefer inom samma företag eller bransch hade studerats.

### 6.4 Förslag till vidare studier

Denna studie har tagit hänsyn till flera perspektiv vad gäller både olika belöningskategorier och medarbetare och chefer vilket gjort den omfattande. Att ta hänsyn till både chefer och medarbetare är något som har utvecklats utefter Pratheepkanths (2011) Dalvi et al. (2013) och Arokiasamy et al. (2013) rekommendationer på vidare studier. Dessutom har studien tagit hänsyn till både medarbetarnas motivation och arbetsprestation. För att kunna utveckla studien ytterligare, eller studera vidare på området, lämnas förslag på att genomföra en bredare studie av en kvantitativ karaktär för att undersöka flera medarbetare och på så sätt får mer generella svar. Dessutom kan en kvantitativ studie av detta fenomen eventuellt inkludera ännu mer perspektiv från flera medarbetare och chefer vilket författarna för denna studie tror kan vara väldigt intressant att undersöka. En kvantitativ studie inom detta område har tidigare genomförts av Dalvi et al. (2013), den studien lyfte däremot endast chefernas perspektiv. Ett sätt att utveckla både den och denna studien hade därmed varit att göra en kvantitativ studie där hänsyn tas till både medarbetare och chefer.

Denna studie riktar sig in på medarbetare som arbetar med försäljning, ett annat förslag till vidare studier är därmed att studera medarbetare som arbetar med andra arbetsuppgifter eller inom en specifik bransch. Beröm från kunder var en stor del som medarbetarna tyckte påverkade deras motivation och arbetsprestation, vilket författarna tror kan skilja sig från andra branscher eller bland medarbetare som inte arbetar med försäljning och inte har

kontakt med kunder på samma sätt som medarbetarna har i de företagen som har deltagit i denna studie.

Förutom finansiella och icke-finansiella belöningar har även företagskultur en påverkan på vad medarbetarna föredrar för belöningar och vad som påverkar deras motivation och arbetsprestation. Det hade därmed, enligt författarna, varit intressant att även undersöka hur företagskulturen kan påverka medarbetarnas motivation respektive arbetsprestation.

## 7. Referenser

Abrahamsson, B., & Andersen, A. J. (2005). Organisation: att beskriva och förstå Organisationer. Liber AB.

Achim, I.M., Dragolea, L. & Balan. G. (2013). The importance of employee motivation to increase organizational performance. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 15(2), 685 – 691. DOI: 10.29302/oeconomica.2013.15.2.32

Alvehus, J. (2019). Skriva uppsats med kvalitativ metod - en handbok (2:a upplagan). Liber AB.

Alvesson, M. & Gabriel, Y. (2016). Grandiosity in contemporary management and education. *Management Learning*, 47(4), 464 - 473. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350507615618321>

Andersson, T., Stockhult, H. & Tengblad, S. (2020). Strategies for co-workshop retention. *Human Resource Development International*, 1(1), 1-21. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1840845>

Andersson, T. & Tengblad, S. (2016). An experience based view on leader development: leadership as an emergent and complex accomplishment. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(6), 30-32. DOI: <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/DLO-06-2016-0054>

Arokiasamy, A. R., Hon Tat, H. & Abdullah, A. G. K. (2013). The effects of reward system and motivation on job satisfaction: evidence from the education industry in Malaysia. *World Applied Sciences Journal*, 24(12), 1597 – 1604. DOI: 10.5829/idosi.wasj.2013.24.12.13294

Bryman, A & Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder (3:e upplagan). Liber AB.

Chen, H. M. & Hsieh, Y. H. (2006). Key trends of the total reward system in the 21st century. *Compensation and Benefits Review*, 38(8), 64 – 70. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0886368706292542>

Chigona, A., Chigona, W. & Davids, Z. (2014). Educators' Motivation on Integration of ICTs into Pedagogy: Case of Disadvantaged Areas. *South African Journal of Education*, 34(3), 1 – 8. DOI: 10.15700/201409161051

Dalvi, M. R., Haery, F. A. & Ebrahimi, H. (2013). Investigating the effects of reward on the cooperation in the sale and marketing department from managers' perspective. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11), 144 – 153. DOI: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v3-i11/327>

Fredriksson. I. (2005). Problem med personalens attityd och engagemang? – En handbok i hur du får alla att bidra till goda resultat. (1:a upplagan). Procentförlaget.

Ghosh, D., Seliguchi, T. & Fujimoto, Y. (2020). Psychological detachment. A creativity perspective on the link between intrinsic motivation and employee engagement. *Personnel Review*, 49(9), 1789-1804. DOI: <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/PR-12-2018-0480>

Haider, M., Aamir, A., Hamid, A-B. & Hashim, M. (2015). A literature analysis on the importance of non-financial rewards for Employees' job satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 8(2), 341 – 354.

Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*. 48(2), 269-288 DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>

Hoole, C. & Hotz, G. (2016). The impact of a total reward system of work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1 – 14. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1317>

Husband, G. (2020). Ethical Data Collection and Recognizing the Impact of Semi-Structured Interviews on Research Respondents. *Education Sciences*, 10(206), 1-12. DOI: doi:10.3390/educsci10080206

Iravani, M. (2012). Demotivating factors influencing rubber production workers. *Management Science Letters*, 2(1), 273-278. DOI: 10.5267/j.msl.2011.08.012

Islam, R. & Ismail, A, Z. (2008) Employee motivation: a Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 18(4), 344 – 362. DOI: <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/10569210810921960>

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). Hur moderna organisationer fungerar. Studentlitteratur.

Kalsoom, T., Akhter, M., Mujahid, A. H., Saeed, A. & Kausar, M. (2017). Teachers' Perception regarding Effect of Reward System on Teachers' Performance at Elementary Level. *Bulletin Of Education and Research*, 39(2), 107-118. DOI: 10.1016/j.tate.2008.12.004

Kamdron, T. (2015). Work motivation: Relationships with job satisfaction, locus of control and motivation orientation. *International journal of Liberal Arts and Social Science*, 3(1), 125 – 148.

Kark, R., Van Dijk, D. & Vashdi, D. R. (2017). Motivated or Demotivated to Be Creative: The Role of Self-Regulatory Focus in Transformational and Transactional Leadership Processes. *International Association of Applied Psychology*. 67(1), 186-224. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12122>

Kilhammar, K. & Ellström, E. (2015). Co-workership in practice: a study of two Swedish organizations. *Human Resource Development International*, 18(4), 328 – 345. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1049909>

Koziol, L. & Koziol, M. (2020). The concept of the trichotomy of motivating factors in the workplace. *Central European Journal of Operations Research*, 28(1), 707 – 715. DOI: <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1007/s10100-019-00658-5>

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar (2:a upplagan)*. Studentlitteratur.

Larson, A. (2005). *Från ledarskap till vinst. (uppl. 1)*. KFS.

Larsson, B., Eriksson, Y. U. & Adolfsson, P. (2017). *Personalvetenskapliga perspektiv på lön & Belöning*. Liber AB.

Máca, V., Scasny, M., Zverinová, I. & Jakob, M. (2020). Incentivizing commuter cycling by financial and non-financial rewards. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 1- 14. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17176033>

Markussen, S. (2012). The individual cost of sick leave. *Journal of Population Economics*, 25(1), 1287-1306. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00148-011-0390-8>

Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality*. Harper & Row.

Mehmood, S., Ramzan, M. & Akbar, M. T. (2013). Managing performance through reward system. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 15(2), 64 – 67.

Merchant, K. & Van Der Stede, W. (2017). *Management Control Systems. (4th edition)* Pearson Education Limited.

Morell, D. L (2011). Employee perceptions and the motivation of nonmonetary incentives. *Compensation & Benefits Review*, 43(5), 318 – 323. DOI: <https://doi.org/10.1177/0886368711407998>

Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning (uppl. 5:2)*. Lund: Studentlitteratur.

Pratheepkanth, P. (2011). Reward system and its impact on employee motivation in commercial bank of Sri Lanka Plc, in Jaffna district. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(4), 84 – 92.

Rahim, M. A. & Wan Daud, W. N. (2013). Rewards and motivation among administrators of university sultan zainal abidin (unisza): an empirical study. *International Journal of Business and Society*, 14(2), 265 – 286.

Ryan, M. R. & Deci, L. E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54 – 67. DOI: <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(3), 71 – 92. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Shimazu, A. & Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial health*, 47(1), 495 – 502. DOI: <https://doi.org/10.2486/indhealth.47.495>

Shuck, M. B., & Wollard, K. K. (2008). Employee engagement: Motivating and retaining with tomorrow's workforce. *New Horizons in Adult education and Human Resource Development*, 22(1), 48-53. DOI: <https://doi.org/10.1002/nha3.10299>

Stikeleather, B. R. (2016). When do employers benefit from offering workers a financial reward for reporting internal misconduct? *Accounting, Organizations and society*, 52(1), 1 – 14. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.06.001>

Taufek, F. H. B. M., Zulkifle, Z. B. & Sharif, M. Z. B. M. S. (2016). Sustainability in employment: Reward system and work engagement. *Procedia Economics and Finance*, 25(1), 699 – 704. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00087-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00087-3)



Tripathi, N. & Moakumla. (2018). A valuation of Abraham Maslow's theory of self-actualization for the enhancement of quality of life. *Indian Journal of Health & Wellbeing*, 9(3), 499 – 504.

## 8. Bilagor

### 8.1 Författarnas egna reflektioner

#### 8.1.1 Diana-Maria Valkova

Jag kan summera min tid på Högskolan i Skövde som väldigt utmanande och lärorik. Jag har haft turen att vara omringad av fantastiska studiekamrater och lärare. Under de tre åren på högskolan har jag sett fram emot den sista terminen och att skriva examensarbete. Jag har fått läsa många intressanta kurser och några av dem har bidragit med inspiration om vilket ämne som kan väljas för examensarbetet.

För både mig och Tilde fanns det genuint intresse för både motivation och arbetsprestation och vi båda har med oss olika erfarenheter från arbetslivet med olika belöningsystem. Att välja ämnet belöningsystem tyckte både jag och Tilde var toppen då vi ansåg att detta är ett relevant ämne och att vårt arbete kan bidra med något nytt då det inte fanns så mycket forskning kring hur belöningsystem påverkar försäljare. Vi ville undersöka hur andra människor upplever ett företags belöningsystem och hur detta påverkar deras motivation och arbetsprestation. Att leta fram passande teorier, kontakta flera företag, intervjuar olika människor samt stöta på och handskas med motstånd i arbetet har varit väldigt intressant och vi har fått lära oss otroligt mycket. Efter att ha valt ämnet belöningsystem var vi tvungna att se över hur vi kan begränsa arbetet då ämnet är väldigt brett. Det kändes givande för båda att skriva om belöningsystemets påverkan på motivation och arbetsprestation, och vi valde att undersöka upplevelser kring dessa områden. Att endast studera ett företags medarbetare ansåg både jag och Tilde inte var tillräckligt och vi valde att utmana oss och även ta hänsyn till företagschefer samt deras syn.

Att jag och Tilde bestämde oss för att skriva uppsatsen ihop var det bästa beslutet som togs. Jag är mycket glad och tacksam att vi valde att skriva med varandra trots att vi aldrig hade jobbat ihop tidigare. Det har funnits stor målmedvetenhet från bådas sidor från början till slut. Sedan start då vi fick välja tema för uppsatsen ihop, till den allra sista inlämningen har vi kämpat tillsammans och det har varit underbart att ha någon vid sin sida som är så stöttande och ambitiös som Tilde är. Vi har fått anpassa vår skrivtid och möten mycket på grund av olika omständigheter, som exempelvis corona-pandemin eller mina arbetstider. Vi har inte kunnat träffas då vi under arbetets gång har befunnits oss i olika städer. Vi har däremot haft Zoom-möten där vi bland annat har diskuterat viktiga punkter samt planerat

arbetet, förberett alla seminarium och sist men inte minst haft väldigt trevliga och givande kompiskonversationer. Jag vill ge Tilde mycket beröm för allt hårt arbete, hon har varit oerhört duktig och stöttande under hela arbetets gång. Hon har bidragit med många bra punkter och vi har kompletterat varandra jättebra då ibland har den ena personens svagheter varit den andra personens styrkor. Vi lyckades dela upp arbetet på ett bra sätt och båda gav kontinuerligt feedback till varandra. Vi stötte på med- och motgångar men lyckades hitta lösningar tillsammans varenda gång. Alla motgångar och utmaningar var väldigt lärorika och jag kommer definitivt att ha med mig denna erfarenhet i framtiden.

Efter att ha genomfört denna studie har mycket av framför allt min tidigare erfarenhet bekräftats. Genom att ha arbetat på olika ställen har min praktiska erfarenhet visat på att genom att belönas, både finansiellt och icke-finansiellt blir jag mer motiverad och därmed presterar bättre på arbetsplatsen. Detta har både bekräftats av examensarbetet men det har även bidragit med många nya kunskaper för mig som jag kommer att ha stor användning av i framtiden. Jag valde att läsa Ledarskap & Verksamhetsutvecklingsprogrammet då jag drömmer om att ha en hög position på min framtida arbetsplats. Att ha en hög position innebär oftast att man hjälper och tar hand om andra, samt att man motiverar dem att kämpa vidare, och efter att ha genomfört denna studie har jag lärt mig mycket om hur ett belöningsystem kan hjälpa till på vägen.

Slutligen vill jag poängtera att det inte bara har varit roligt och intressant, det har även ofta varit mycket stressigt. Det är svårt att balansera mellan uppsatsskrivande, arbetsliv och privatliv och denna uppsats har lärt mig om hur viktigt det är med engagemang och målmedvetenhet. Därför vill jag återigen nämna att jag finner stor tacksamhet för Tildes deltagande i detta arbete och att hon har funnits vid min sida.

Sist men inte minst vill jag även tacka vår fantastiska handledare Börje Boers. Han har varit oerhört duktig på att ge oss snabb feedback med bra idéer med hur vi kan ändra eller utveckla vårt arbete. Både jag och Tilde har sett Börje som en klippa genom detta arbete och vi är oerhört glada att vi fick just honom som handledare. Vi har haft många handledarmöten med flera andra studiekamrater och dessa möten har varit väldigt givande samt väldigt roliga att delta i. Stor tack till även till alla våra studiekamrater som har opponerat på vårt arbete och kommit med mycket bra feedback.

### 8.1.2 Tilde Sonesson

Den sista terminen vid Högskolan i Skövde har minst sagt varit innehållsrik, känslösam, utmanande och samtidigt väldigt rolig och utvecklande för mig som individ. Att skriva en kandidatuppsats har varit väldigt givande och jag är övertygad om att jag kommer ha stor användning för det jag lärt mig under denna period i mina framtida arbeten. Vi har bland annat fått intervjua olika människor, söka information, kontaktat ett flertal företag och framförallt fått ta ett stort ansvar på ett sätt som jag tidigare inte har behövt göra under mina tre år på Högskolan i Skövde. Jag har fått en stor insikt i hur företag belönar sina medarbetare, och vad medarbetare själva föredrar och anser påverkar dem vilket jag tror är information som är av stor relevans för både mig själv i mina framtida arbeten och för andra i sina arbeten eftersom det är medarbetarna och dess arbetskraft som i slutändan är bland det viktigaste för företagen.

Vid valet av ämne till uppsatsen lades flera förslag fram från oss båda, valet föll sedan på hur belöningsystem och dess belöningar påverkar medarbetares motivation och arbetsprestation. Både jag och Diana ansåg att ämnet var intressant och jag var hela tiden övertygad om att det är ett viktigt ämne att undersöka, vilket våra respondenter också bekräftat vid intervjutillfällena. Vid skrivandet av uppsatsen har planering varit en stor och viktig del som hjälpt mig. Genom att planera min tid och planera den utefter hur Dianas arbetstider har förelegat har vi tillsammans kunnat ha möten och gå igenom kommentarer och vad vi skrivit för att kunna skapa en så bra uppsats som möjligt. Att reflektera och diskutera med någon under arbetets gång har för mig varit väldigt viktigt, därför har covid-19 pandemin varit extra påfrestande för mig under denna termin då jag och Diana inte har träffats någonting utan suttit på varsitt håll och skrivit. Våra möten vi haft via zoom har därför varit extra viktiga för mig, eftersom vi då snabbare har kunnat ge svar till varandra på kommentarer eller kunnat diskutera hur vi ska gå vidare i skrivandet.

Jag och Diana har under vårt uppsatsskrivande stött på både med- och motgångar som vi tillsammans har tagit oss igenom vilket har betytt väldigt mycket för mig. Att ha Diana vid min sida har gjort arbetets gång mycket lättare och framförallt roligare. Detta är första gången jag och Diana skriver tillsammans, och jag ångrar inte en sekund att vi valde att skriva just kandidatuppsatsen tillsammans. Vi har ofta kommit bra överens och jag tycker att vårt samarbete fungerat väldigt bra och vi har tillsammans kommit med lösningar som

vad jag uppfattat har fungerat väldigt bra för oss båda. Arbetsbördan har ibland varit ojämn från bådassidor på grund av jobb och personliga saker som skett, trots detta vill jag påstå att det verkligen är vårt gemensamma arbete som vi skrivit tillsammans och lagt lika mycket arbete på vilket jag är väldigt glad över. Både jag och Diana har styrkor och svagheter som visat sig under arbetets gång och vi har kompletterat varandra väldigt bra, vilket också gjort att vi fått fram ett väldigt bra arbete som jag är nöjd med. Därmed vill jag verkligen tacka Diana för denna tid, utan henne hade inte arbetet blivit lika bra som det är idag vilket hon ska ha en stor eloge för.

Jag vill också rikta ett stort tack till vår handledare Börje, han har verkligen varit en klippa denna termin och med sitt engagemang varit väldigt hjälpsam för oss i vårt uppsatsskrivande. Börje har alltid haft svar på våra tusen frågor och funderingar och framförallt alltid gett oss snabba svar vilket både jag och Diana verkligen har uppskattat. Vi har tillsammans med andra studiekamrater haft handledningsmöten med vår handledare Börje, vilket har givit oss väldigt mycket i vårt uppsatsskrivande. Där har vi både fått och gett kommentarer på andras uppsatser, vilket hjälpt mig mycket i mitt skrivande med både idéer och lärdomar. Därmed vill jag också tacka de som agerat som opponenter på oss under denna termin, ni har också bidragit till att denna kandidatuppsats har blivit så bra som jag anser att den hade kunnat bli.

## 8.2 Intervjufrågor till chefer

### **Bakgrund (om företaget)**

- Berätta om företaget.
- Vad har du för arbetsuppgifter/befattning i företaget?
  - Hur många är du chef över?
  - Hur länge har du varit anställd på företaget?
  - Hur länge har du haft den befattning du har idag på företaget?

### **Belöningsystem**

- Använder ni någon typ av belöningsystem idag?
  - Hur ser det ut?
  - Hur används det?

- Är systemet kopplat till verksamhetens visioner och mål?
- Vad är det som belönas?
  - Vad för belöningar kan förekomma?
  - Endast i form av bonus och pengar eller även andra icke-finansiella?
  - Grupp eller individbaserade, eller båda?
- Kan de anställda påverka belöningen? Om ja, hur då?
- Hur upplever du belöningarna?
  - Delas de ut kontinuerligt och är satta i system eller kommer det spontant?
- Hur tror du att de anställda upplever belöningarna?

### **Motivation**

- Vad motiveras du av?
  - Vilka belöningar anser du att du motiveras av mest?
- Upplever du att de anställdas motivation påverkas när de får belöningar?
  - På vilket sätt?
- Vad tror du att ni skulle kunna göra för att höja motivationen bland de anställda på arbetsplatsen?

### **Arbetsprestation**

- Vad finns det för faktorer som får dig att prestera bättre i arbetet?
  - varför?
- Vilka belöningar anser du att din prestation påverkas mest av?
  - varför?
- Upplever du att de anställdas arbetsprestation påverkas när de får belöningar?
  - På vilket sätt?
- Vilka belöningar tror du påverkar de anställdas prestation mest?
  - varför?
- Vad tror du att ni skulle kunna göra för att höja arbetsprestationen bland de anställda på arbetsplatsen?

### **Avslutning**

- Vilka fördelar respektive nackdelar ser du med belöningsystem och att belöna de anställda utefter deras handlingar?
- Finns det något sätt att utveckla belöningsystemen ännu mer enligt dig?

- Är det något annat som vi missat att ta upp som du anser är relevant att ta upp?

### 8.3 Intervjufrågor till medarbetare

#### **Bakgrund**

- Vad har du för arbetsuppgifter? Befattning?
  - Hur länge har du varit anställd på företaget?

#### **Belöningsystem**

- Känner du till om företaget använder sig av belöningsystem? Hur ser det ut?
- Upplever du att du får belöningar för dina prestationer?
  - På vilket sätt?
- Föredrar du belöningar i form av pengar (finansiella) eller exempelvis i form av gymkort, beröm från chefen och andra förmåner (icke-finansiella)?
  - Varför?
- Vilken slags belöning anser du är vanligast på er arbetsplats?
- Tror du det finns några negativa aspekter med belöningsystem?

#### **Motivation**

- Vad betyder motivation för dig?
  - Hur motiveras du?
- Anser du att din motivation på arbetet påverkas när du får en belöning?
  - På vilket sätt?
- Hur skulle din motivation kunna bli bättre på arbetsplatsen?
- Vad tror du händer om man inte är motiverad på arbetsplatsen? Vad finns det för negativa aspekter?

#### **Arbetsprestation**

- Vad betyder prestation för dig?
- Anser du att din prestation på arbetet påverkas när du får en belöning?
  - På vilket sätt?
- Vilken typ av belöning (finansiell eller icke-finansiell) anser du påverkar mest din arbetsprestation?

#### **Avslutning**

- Är du tillfredsställd med det belöningsystem som används på företaget idag?
  - Varför/varför inte?
- Är det något annat som vi missat att ta upp som du anser är relevant att ta upp?