



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mathias Neunstedt

BELÖNINGSSYSTEM SOM MOTIVAT- ION

Företagsekonomi och turism

2013

VASA YRKESHÖGSKOLA
Företagsekonomi och turism

ABSTRAKT

Författare	Mathias Neunstedt
Lärdomsprovets titel	Belöningsystem som motivation
År	2013
Språk	svenska
Sidantal	59 + 1 bilaga
Handledare	Anna-Lena Berglund

I detta arbete skall jag undersöka hur belöningsystem fungerar som motivation för personalen i ett företag. Jag kommer att använda mig av den information som jag samlat från personalen som jobbar i företaget, vilket har gjorts med hjälp av ett frågeformulär. Företaget kommer jag att kalla för case-företaget.

När ett företag planerar sina belöningsystem är det viktigt att planera dem noggrant. Man måste ta till hänsyn vilka slags belöningar personalen uppskattar och att belöningarna gynnar både personalens och företagets behov. I detta arbete kommer jag att undersöka vilka olika slags belöningar företaget använder sig av och hur personalen uppskattar dessa.

Resultaten av undersökningen är pålitlig och visar verkliga värden och kan användas som sådana.

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Företagsekonomi

ABSTRACT

Author	Mathias Neunstedt
Title	Rewarding as motivation
Year	2013
Language	Swedish
Pages	59 + 1 Appendice
Name of Supervisor	Anna-Lena Berglund

In this thesis I will examine how rewarding systems can motivate people in their work. I will use the information that I have gathered with a questionnaire from the staff who work at the company I have examined. I will call the company for case-company in this thesis.

It is very important for a company to plan their rewarding systems carefully. One must take into consideration what kind of rewards the staff appreciate and that the reward schemes benefit both employees and the company's needs. In this work, I will examine the kinds of rewards the company uses and how the staff appreciate these.

The survey results are reliable and show true values and can be used as such.

Keywords	rewarding system, rewarding, rewarding strategy, motivation
----------	---

INNEHÅLL

1	INLEDNING	7
1.1	Problemområde	7
1.2	Syfte	7
1.3	Avgränsning	8
2	VAD ÄR BELÖNINGSSYSTEM	9
2.1	OLIKA SLAGS BELÖNINGSSYSTEM	10
2.2	Ekonomiska belöningar	12
2.2.1	Fast lön	12
2.2.2	Naturaförmåner	14
2.2.3	Upprätthållande av arbetsförmågan	15
2.2.4	Övriga förmåner	16
2.3	Icke-ekonomiska belöningar	17
2.3.1	Karriärbaserade belöningar	17
2.3.2	Sociala belöningar	19
3	BEGREPPET MOTIVATION	21
3.1	Motivationsteorier	22
4	BELÖNINGSSTRATEGIER	29
4.1	Planering	30
4.2	Bedömning	31
5	ARBETETS EMPIRISKA DEL	35
5.1	CASE-Företaget	35
5.2	Problemområde och syfte	35
5.3	Undersökningsmetod	35
5.4	Frågeformulärets struktur, genomförande och analys	36
5.5	Analyseringsmetod	37
5.6	Genomförande	37
6	RESULTAT	38
6.1	Bakgrundsinformation	38
6.2	Förnöjsamheten med själva arbetet	40
6.3	Förnöjsamhet gällande förmåner och belöningar	47
7	SLUTSATS	57

FÖRTECKNING ÖVER FIGURER OCH TABELLER

Figur 1.	Mullins modell över de anställdas behov och förväntningar på anställningen	s. 13
Figur 2.	Modell över den fasta lörens uppbyggning	s. 16
Figur 3.	Figur över utvecklingsmöjligheter	s. 21
Figur 4.	Figur över motivationen som en process	s. 27
Figur 5.	Personalens ålder	s. 43
Figur 6.	Arbetsförhållandets längd	s. 44
Figur 7.	Arbetsavdelningarna	s. 45
Figur 8.	Figur över personalens åsikt ifall de anser att deras jobb är meningsfullt	s. 46
Figur 9.	Figur över personalens åsikt ifall de har möjlighet att utvecklas i sitt arbete	s. 47
Figur 10.	Figur över personalens åsikt gällande deras möjlighet att avancera i sitt jobb	s. 48
Figur 11.	Figur över personalens åsikt om att byta arbetsuppgifter inom företaget	s. 49
Figur 12.	Figur över personalens åsikt om de får tillräckligt med feedback från sin förman	s. 50
Figur 13.	Figur över personalens åsikt om deras förman noterar utvecklingen av deras kunnande	s. 51
Figur 14.	Figur över personalens åsikt ifall utvecklingssamtal ordnas tillräckligt ofta inom företaget	s. 52

- Figur 15.** Figur över personalens åsikt ifall de belöningen är motiverande
s. 53
- Figur 16.** Figur över personalens åsikt ifall de får konkurrenskraftig lön
s. 54
- Figur 17.** Figur över personalens åsikt ifall deras lön är rättvis jämfört med deras arbetsuppgifter
s. 55
- Figur 18.** Figur över personalens åsikt ifall deras lön är rättvis jämfört med deras arbetsmängd
s. 56
- Figur 19.** Figur över personalens åsikt ifall belöningar kan påverka deras arbetsmotivation/binda sig till företaget
s. 57
- Figur 20.** Figur över vilka förmåner personalen anser/vet att företaget erbjuder dem
s. 58
- Figur 21.** Figur över vilka förmåner uppskattas mest inom personalen
s. 59
- Figur 22.** Figur över vilka olika sätt arbetsgivaren belönar individen för ett bra utfört arbete
s. 60
- Figur 23.** Figur över vilka belöningar personalen skulle uppskatta att få för ett bra utfört arbete
s. 61

FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR

Bilaga 1. Frågeförmulär

1 INLEDNING

Belöningar och belöningssystem har genom tiderna använts för att belöna och motivera människor för utförande av sina arbetsuppgifter. Många teorier har presenterats av olika forskare gällande motivation inom arbetslivet. Dessa teorier kan variera till en viss grad, beroende på vem som ligger bakom dem. Vad är det som motiverar personalen för att arbeta och utveckla sig själv, vilka slags belöningar anser individen vara viktiga och i vilka fall kan olika belöningssystem användas.

Genom att noggrant planera sina belöningssystem kan företagen få ut den största potentiella nyttan av sin personal, eftersom det är viktigt för arbetsgivaren att veta vilka slags belöningar personalen uppskattar mera och vilka mindre.

Eftersom människornas mål och behov har ändrats genom åren och konkurrensen om god och effektiv personal är hårdare än någonsin, är det viktigt för arbetsgivaren att använda sig av de rätta motivationsfaktorerna när hon vill rekrytera den bästa möjliga personal till organisationen. Vilka slags belöningssystem använder sig organisationen av och hur uppskattas de av personalen?

1.1 Problemområde

Problemområdet är att ta reda på vilka olika slags belöningssystem och belöningar case-företaget använder sig av och hur personalen uppskattar dem. Är ekonomiska belöningar bättre för vissa medan icke-ekonomiska kanske uppskattas mera av andra? Vilka slags belöningar och beröm motiverar människor till att jobba effektivt och nå de prestationer som förväntas av dem?

1.2 Syfte

Syftet med detta arbete är att ta reda på vilka slags belöningar uppskattas av t.ex. personalen och vad som är viktigt för arbetsgivaren att ta i beaktande när belöningssystem planeras.

Med hjälp av undersökningen (som kommer att presenteras i senare skede av detta arbete) kan case-företaget använda resultaten som hjälpmedel inom belöningsarbetsgruppens arbetsuppgifter.

1.3 Avgränsning

I teoridelen presenteras olika slags motivationsteorier och belöningsystem. Dessa kommer att presenteras för att bygga upp en grund för den empiriska delen. Den empiriska delens undersökning kommer att avgränsas till case-företagets Vasa-enhet, varefter resultaten kommer att analyseras och presenteras med hjälp av tabeller och text.

2 VAD ÄR BELÖNINGSSYSTEM

Belöningsystem är ett ledningsinstrument för att stöda organisationens mål samt stimulera personalen att agera enligt organisationens strategier, värden och mål. Ett belöningsystem bör ses som en investering i produktivitet och utvecklande av verksamheten så att organisationen kan utveckla och bibehålla sin konkurrenskraft på den växande marknaden. Ett välfungerande belöningsystem bör anslutas med faktorer som kan förbättra organisationens produktivitet på kort och långt sikt, eftersom den då hjälper att stöda organisationens framgång. Belöningar är därigenom också organisationernas sätt att motivera personalen och ge ersättning för de prestationer personalen genomfört. Ett välfungerande belöningsystem motiverar personalen att nå de mål organisationen kräver på ett positivt sätt samt hjälper individen att utveckla- och förbättra sin egen kunnighet. Om ett belöningsystem är bristfälligt/dåligt eller saknas helt, kan detta leda till den raka motsatsen av ovan nämnda effekter. Eftersom belöningarna är de största kostnadsfaktorerna i de flesta organisationer är det viktigt att de är väl strukturerade, fungerande och effektiva. Enligt Dag I. Jacobsen och Jan Thorsvik har belöningsystemen tre nyckelfunktioner:

1. Att locka personer till organisationen och få befintlig personal att stanna kvar
2. Att motivera medarbetare i organisationen att utföra de uppgifter de blivit tilldelade
3. Att motivera medarbetare i organisationen att förbättra sina färdigheter (Jacobsen & Thorsvik 2002, 243; Kauhanen 2010, 88; Lindmark & Önnervik 2007, 151-155)

Den första punkten kan delas in i två delar. För det första kan ett företag med bra belöningsystem locka till sig kunnig och kompetent personal, eftersom en organisation med ett bra rykte angående belöningar och de anställdas välmående väcker större intresse bland arbetssökande än ett företag med sämre rykte inom dessa områden. För det andra har organisationen en bättre chans att behålla sin personal längre i organisationen. (Jacobsen 2002, 243)

Ett företag med dåliga belöningar kan få personalen att känna sig utnyttjade vilket påverkar kvalitén i arbetet och kan till slut leda till byte av arbetsplats. (Jacobsen 2002, 243)

Syftet med den andra punkten är att företaget försäkras sig om att de tilldelade arbetsuppgifterna blir genomförda. Eftersom belöningsystemen baseras på att ett kontrakt skapas mellan företaget och individen, antingen skriftligt eller muntligt, så är det viktigt att individen vet vad han eller hon belönas för och på vilka grunder. (Jacobsen 2002, 243)

Efter att företaget och individen kommit fram till en överenskommelse så fungerar detta som motivation för individen att prestera sitt bästa för att genomföra de uppgifter han eller hon blivit tilldelad, vilket i sin tur leder till att företaget har bättre förutsättningar att nå sina strategiska mål. (Jacobsen 2002, 243)

I den tredje och sista punkten handlar det om att motivera personalen till att utveckla sig själv. Med hjälp av belöningar kan organisationen motivera personalen att komma fram med nya idéer t.ex. med hjälp av förslagslådor eller brainstorming. Fast belöningsystem förstärker strukturer, hierarkier och maktförhållanden så kan de skapa spänning och konflikter inom organisationen. En del organisationer siktar på jämlikhet mellan individerna medan andra bygger upp tydliga skillnader för att nå bättre resultat. (Jacobsen 2002, 243)

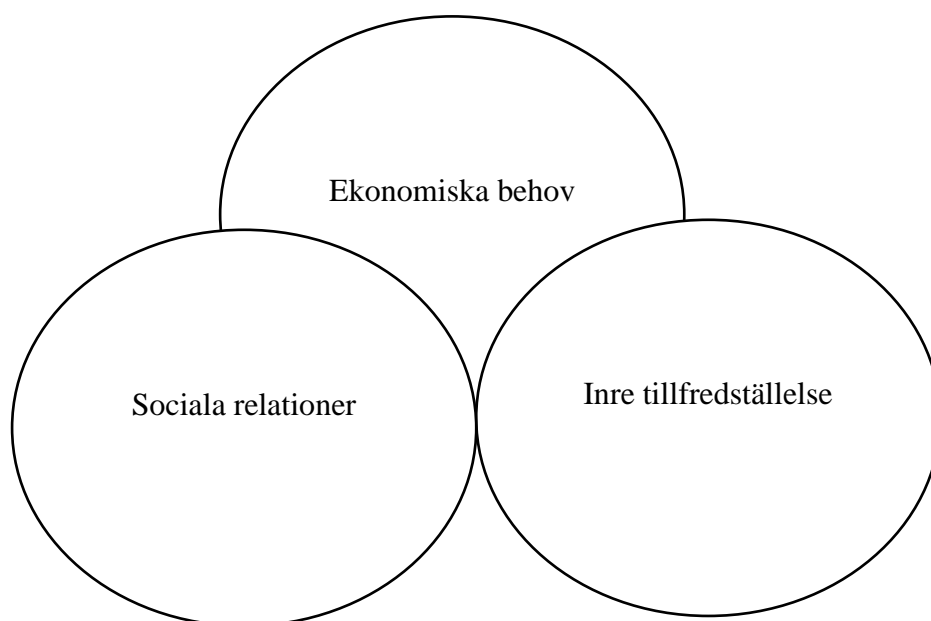
2.1 OLIKA SLAGS BELÖNINGSSYSTEM

Till en belöning räknas i princip allt som en arbetsgivare kan erbjuda arbetstagaren och som arbetstagaren anser vara en belöning. Belöningarna kan vara olika i olika organisationer, i vissa kan belöningar och belöningsystem vara tydliga och i andra mera diffusa.

Vanligtvis kan belöningarna delas in i två grupper, monetära belöningar och icke-monetära belöningar. Men enligt Laurie Mullins är belöningarnas funktion att till-

fredsställa den anställdes behov och förväntningar på anställningen, och Mullins modell presenterar därmed tre olika belöningar:

1. ekonomiska belöningar
2. inre tillfredsställelse
3. sociala relationer



Figur 2.1.Mullins modell över de anställdas behov och förväntningar på anställningen.

Enligt Mullins består de ekonomiska belöningarna av lön och förmåner, inre tillfredsställelse i form av ansvarsfulla och meningsfulla uppgifter samt sociala relationer. De sociala relationerna fyller viktiga behov av att höra till en grupp, skapa nya relationer samt status. Eftersom monetära och icke-monetära belöningar räknas som ekonomiska belöningar och psykosociala belöningar hör till icke-ekonomiska belöningar kommer jag att dela belöningarna i två huvudgrupper.

1. Ekonomiska belöningar
2. Icke-ekonomiska belöningar

(Kauhanen 2010, 97; Lindmark 2007, 155-157)

2.2 Ekonomiska belöningar

Monetära belöningar är naturligt en väsentlig del av arbetets utförande, eftersom lön betalas som ersättning för det utförda arbetet. Hur mycket lön som betalas och hur lönen delas upp är en sak i och för sig. Den vanligaste formen av lön är tidslön, antingen timlön eller månadslön, vilket härstammar nästan 150 år bakåt, ända från industrialismens början. De monetära belöningarna kan delas upp i följande grupper:

- fast lön
- natura förmåner
- arbetsvälbefinnande
- prestationsbelöning
- vinstfördelning
- personalfond
- optioner och andra aktiebaserade belöningssystem
- övriga förmåner

(Kauhanen 2010)

2.2.1 Fast lön

Största delen av finländarna jobbar idag i arbetsuppgifter där den allmänt bindande kollektivavtalen (työehtosopimus TES) definierar minimilönen. (Kauhanen 2010, 104-106)

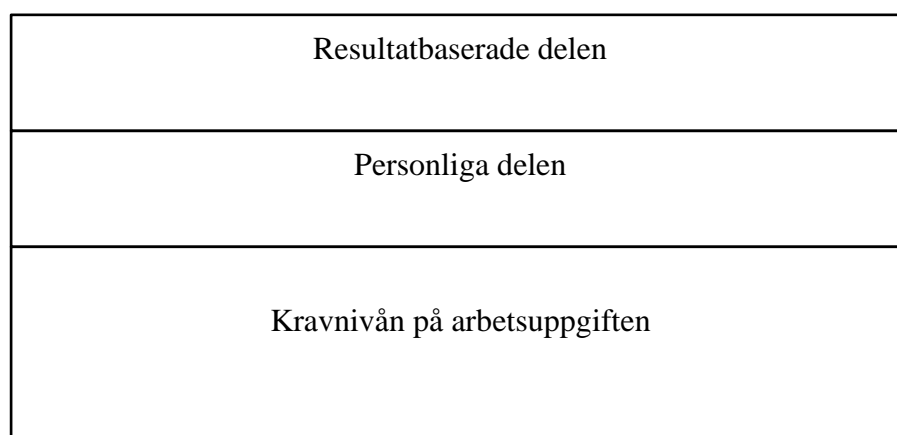
Minimilönen varierar mellan olika branscher och uppgifter, vilket skiljer sig från de flesta EU-länder. Fastän TES sätter ut standarderna för minimilönen kan varje arbetsgivare fritt betala lön som överskrider den angivna minimilönen. (Kauhanen 2010, 104-106)

I dagens läge är det svårt i flera branscher att anställa personal med minimilön, och i framtiden kommer efterfrågan och utbudet att definiera den lön som arbetstagarna är villiga att acceptera som ersättning för sitt utförda arbete, detta är nytt för t.ex. tjänsteproduktionsbranschen med låga minimilöner. Inom den privata

sektorn där TES inte gäller (oftast högre anställd personal och ledning) är avtalen kontraktbaserade, med vilket man menar att individerna diskuterar och kommer överens om lönen själv med arbetsgivaren. (Kauhanen 2010, 104-106)

Inom den allmänna sektorn finns angivna löner också för högre anställd personal, på vilken ännu betalas den personliga delen som bestäms på basis av förhandlingar mellan individen och arbetsgivaren. Också i denna sektor betalas i dagens läge löner som överskrider de angivna lönetabellerna. (Kauhanen 2010, 104-106)

Nästan alla branscher i Finland använder sig nuförtiden av lönesystem där den fasta lönen består av två delar, arbetsuppgiftens kravnivå samt den personliga delen vilken i princip baserar sig på individens kunnande och prestanda. Oftast är det kravnivån som spelar den betydande delen av lönen eftersom den personliga delen är oftast högst 50 % av kravnivån, i praktiken varierar den personliga delens andel mellan 20-30 %. Förutom kravnivån och den personliga delen kan en organisation använda sig av ett resultat- eller motivationsbaserat belöningsystem, vilket är dock högst mellan 10-15 % av den fasta lönen. (Kauhanen 2010, 104-106)



Figur 2.2. Modell över den fasta lönen uppbyggnad.

Dessutom kan också extra ersättning betalas till individen baserad på antingen kollektivavtal eller ett organisation-specifikt avtal. (Kauhanen 2010, 104-106)

Extra ersättning kan betalas t.ex. på basen av språkkunskaper, multi-kunnande inom olika områden eller mentorering. Sådana här ersättningar är oftast några tillägsprocent på den fasta lönen. (Kauhanen 2010, 104-106)

Inom de flesta branscherna är TES baserade löneförhöjningar bundna till dessa ramar som kommits överens om i kontraktet. (Kauhanen 2010, 104-106)

De lokala överenskommelserna har lett till att bara de lönekostnadseffekter som påverkar arbetsgivaren har tagits upp i kontrakten, vilket betyder att dessa saker diskuteras endast i personliga löneförhandlingar med förmannen eller mellan arbetsgivarens representanter och förtroendepersoner. (Kauhanen 2010, 104-106)

2.2.2 Naturaförmåner

Utöver den fasta lönen erbjuder många arbetsgivare också olika slags naturaförmåner till sina anställda. Användningen av naturaförmåner baserar sig på att de är pridförmånliga till både arbetsgivaren och arbetstagaren ifall arbetstagaren behöver och använder sig av naturaförmånen. Vissa naturaförmåner har ett fast beskattningsvärde som bestäms årligen av skattemyndigheterna, medan resten bestäms på basen av förmånens pris. Exempel på naturaförmåner med fast beskattningsvärde är telefon-, måltids-, bil-, och bostadsförmåner. Naturaförmånerna beaktas oftast i sammanband med definiering av penninglönen, och det är viktigt för arbetsgivaren att veta om arbetstagaren verkligen uppskattar förmånen, det är nämligen onödigt att erbjuda t.ex. en bilförmån till en person som inte behöver en. (Kauhanen, 2010, 106-107)

Olika slags naturaförmåner:

- Telefon
- Konditionssedlar
- Lunch på arbetsplatsen
- Lunchsedlar

- Rabatter
- Kultursedlar

(Kauhanen, 2010, 106-107)

2.2.3 Upprätthållande av arbetsförmågan

Syftet med upprätthållande av arbetsförmågan är att behålla arbetstagarna i arbetslivet så länge som möjligt, dvs vad man kan göra för att upprätthålla individens arbetsförmåga och trivsel i arbetet. En individs arbetsliv kan förlängas på tre olika sätt:

- att komma tidigare in i arbetslivet
- avbrott i mellanskedet av arbetslivet minimeras (sjukledigheter, arbetslöshet)
- arbetslivet avslutas senare

(Kauhanen 2010, 107-108)

De tre involverade här är individen, organisationen och samhället. Organisationen kan påverka arbetarnas arbetsförmåga och välmående på följande sätt:

- variation inom arbetsuppgifternas innehåll
- kvalitén av arbetsförhållandet (tilfälligt avtal, tillsvidare)
- arbetstid (deltidsanställd, skiftarbete etc)
- arbetsuppgifternas mängd
- arbetsskydd
- teamets aktivitet och stämning
- arbetsmiljö- och atmosfär
- personalens kunnighet
- motivation
- samordning mellan arbetet och privatlivet
- arbetshälsovård som utsträcker sig över de lagstadgade standarderna
- tidig rehabilitering
- ledarskap, chefsarbete

- belöning
- service och förmåner

(Kauhanen 2010, 107-108)

Det är viktigt för organisationen att t.ex. med hjälp av intervjuer eller förfrågningar ta reda på vilka av dessa förmåner arbetstagarna anser vara viktiga eller nyttiga. När man ser på listan ovanför kan man se att närmaste förmannen kan huvudsakligen påverka alla dessa faktorer direkt eller indirekt, t.ex. med hjälp av att kontrollera personalens arbetsförmåga kan man påverka på organisationens direkta och indirekta kostnader samt uppfattningen av arbetsgivaren. (Kauhanen 2010, 107-108)

Genom att investera i detta kan man direkt minska sjukledigheter, olycksfall och minska på ställföreträdande personal. De indirekta effekterna kan vara t.ex. minimering av tidiga pensioneringar och till dessa hörande kostnader. (Kauhanen 2010, 107-108)

2.2.4 Övriga förmåner

Förutom tidigare nämnda naturaförmåner kan arbetsgivaren erbjuda följande icke-beskattningsbara förmåner till personalen eller enskilda individer:

- tillägspension
- sjukförsäkring
- reseförsäkring
- fritidsförsäkring
- bredband hem
- skötsel förmån av sjukt barn

Av dessa förmåner är speciellt tillägspensionen en förmån som kan vara mycket kostsam för organisationen i förhållande till individens årliga inkomster, eftersom kan individens bundenhet till organisationen, samt motivation, vara kortlivad. (Kauhanen 2010, 109)

Också sjukförsäkringarna kan vara mycket kostsamma, men kan vara nyttiga eftersom de uppskattas högt inom personalen. Resten av de ovannämnda förmånerna är kostnadsmässigt mycket förmånliga men också högt uppskattade bland personalen. (Kauhanen 2010, 109)

2.3 Icke-ekonomiska belöningar

Ordet belöning kopplas oftast med ekonomiska belöningar, men ur organisationens synvinkel är det de icke-ekonomiska belöningarna som tycks vara de mest motiverande i detta fall. De icke-ekonomiska belöningarna kan delas upp i två huvudgrupper:

1. Karriärbaserade belöningar
2. Sociala belöningar

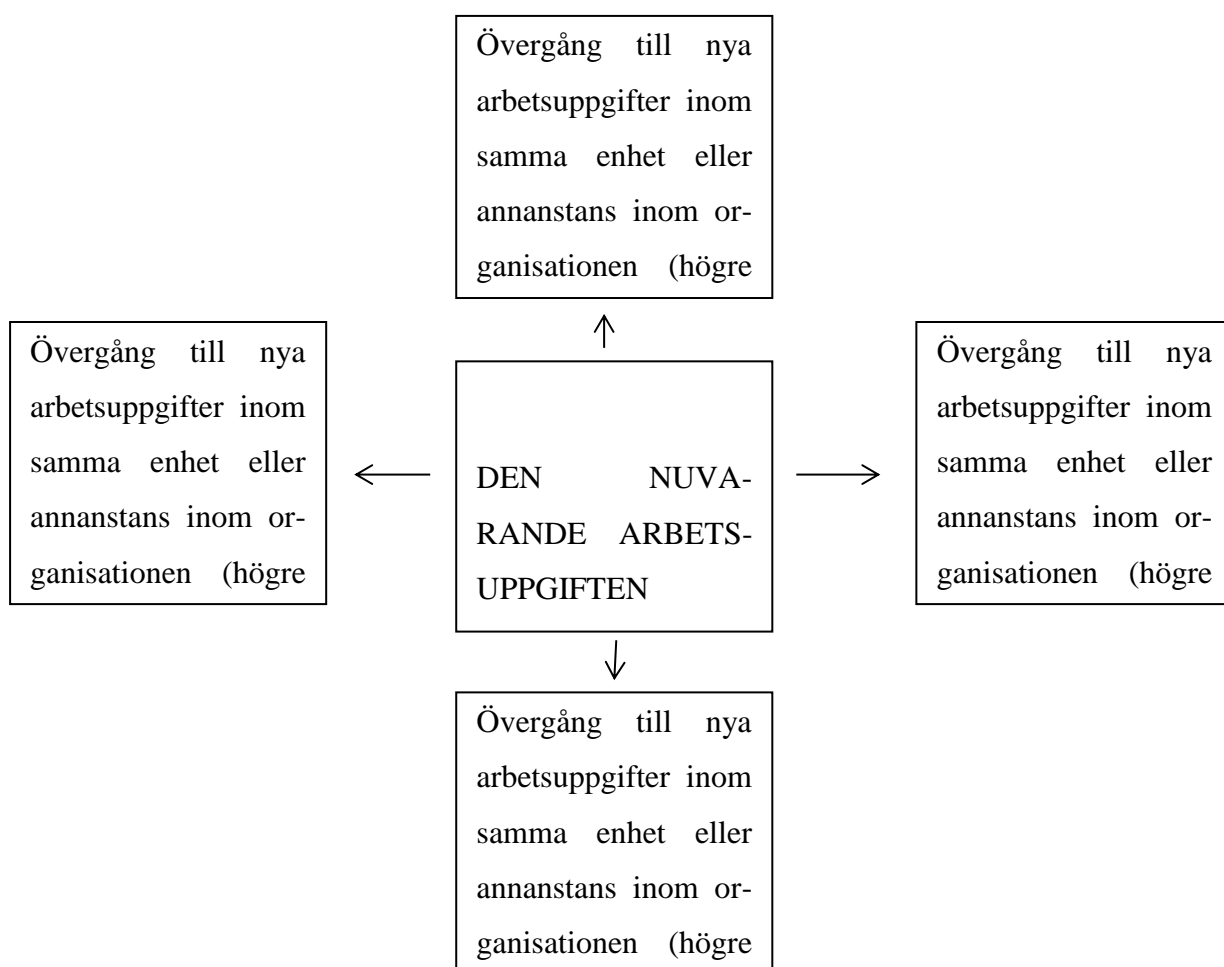
(Kauhanen 2010)

2.3.1 Karriärbaserade belöningar

Enligt flera undersökningar vill människorna ha intressanta och utmanande arbetsuppgifter, vilket i sig själv redan kan vara belönande för många. Man strävar till att lära sig nya saker och därmed utveckla sig själv professionellt och som människa. Till trivseln på arbetsplatsen bidrar många saker, t.ex. om arbetet utförs på arbetsplatsen eller om det är möjligt att jobba hemifrån. Till detta hör också flexibla arbetstider, deltidsarbete samt deltids pension. (Kauhanen 2010, 97-98)

Att arbeta med samma arbetsuppgifter en längre tid kan motivera vissa, men det finns också människor som vill ha variation till sitt arbete via nya uppgifter och utmaningar. (Kauhanen 2010, 97-98)

Därför borde organisationerna erbjuda nya utmaningar och uppgifter till personalen på olika organisationsnivåer, antingen på samma nivå eller högre, möjligtvis på lägre också. Dessa alternativ borde göras möjliga och intressanta för personalen så att rörligheten inom organisationen skulle vara lätt och intresseväckande. (Kauhanen 2010, 97-98)



Figur 2.3. Figur över utvecklingsmöjligheter.

Det finns dock problem inom detta område. Förmännen vill sällan släppa god personal eftersom det kan sänka prestandan i det nuvarande teamet, fastän det kan förbättra själva organisationens framgång och prestanda. Men om det inte är möjligt att byta arbetsuppgifter inom organisationen kan det leda till att personalen börjar söka arbete inom andra organisationer. Att förlora bra och kunnig personal är alltid en förlust för organisationen. (Kauhanen 2010, 97-98)

Man har räknat att de ekonomiska förlusterna är 3-6 månaders lön för en normal arbetstagare och när det gäller en expert talar man om 1-2 års lön. (Kauhanen 2010, 97-98)

2.3.2 Sociala belöningar

Eftersom människan är en social varelse, är det viktigt att höra till någon grupp så de sociala behoven uppfylls. Det bästa sättet att tillfredsställa dessa behov är på individens egen arbetsplats, t.ex. genom respekt och feedback av kolleger, förmän, samt också kunder. Också så kallade ”statussymboler” är viktiga för många, och dessa finns på varje arbetsplats i följande former:

- arbetstitel
- arbetsstationens storlek, lokationen samt nivån på arbetsutrustningen
- mångsidigheten och trendigheten av arbetsverktygen
- yrkeskläder
- arbetstider och arbetsplatsen (distansarbete)
- arbetsgivarens bil (storlek, pris, utrustning)
- tillgång till vissa kontor eller informationssystem
- medlemskap i olika föreningar och klubbar

(Kauhanen 2010, 101-103)

Feedback är också mycket viktigt för personalen. Oftast anser förmännen att de ger tillräckligt med feedback till personalen, men oftast anser personalen igen att de inte får tillräckligt med feedback. Hur mycket man behöver varierar från person till person, några kan behöva den dagligen, medan vissa nöjer sig med några gånger i året. (Kauhanen 2010, 101-103)

Feedback kan också fås från kolleger och kunder, feedback som fås av kunder är oftast speciellt viktigt för människor som jobbar inom kundservice. Också sättet hur feedbacken ges är viktigt, t.ex. beröm kan ges i närvaron av kollegerna, men uppbyggande kritik borde ges privat mellan förmännen och den anställda. (Kauhanen 2010, 101-103)

Att representera organisationen, antingen innanför eller utanför, värderas också högt av flera. Till sådana här uppgifter kan räknas t.ex. att vara medlem i organisationens utvecklingsgrupp, regionförbundet, arbetsgivarföreningen, ministeriets arbetsgrupp eller kommitté. (Kauhanen 2010, 101-103)

Också olika typer av erkännanden, antingen innanför organisationen eller utanför är ett icke-ekonomiskt sätt att belöna personalen. Till sådana här erkännanden kan höra t.ex. en intervju i en tidning eller en artikel i organisationens egen personal tidning. (Kauhanen 2010, 101-103)

Eftersom icke-ekonomiska belöningar kan komma i många olika former och hur dessa belöningar värderas inom personalen varierar från individ till individ, är det viktigt för förmännen att veta vad som värderas och vad varenda individ vill ha. Förmännen borde sträva till att aktivt ge beröm åt personalen på ett sätt som passar organisationens kultur, ifall förmännen ger feedback på olika sätt kan det oftast leda till ojämlikhet bland personalen. (Kauhanen 2010, 101-103)

3 BEGREPPET MOTIVATION

Eftersom ett av de huvudsakliga syften med belöningar är att hjälpa motivera individen till högre resultat gällande de egna arbetsuppgifterna är det viktigt att förstå begreppet motivation och olika faktorer som motiverar individen. När man vet vilka olika faktorer som fungerar som motivation kan man börja bygga upp olika typer av belöningar på basen av detta. Därför är det bra att använda olika motivationsteorier som riktlinjer när man utvecklar effektiva belöningsystem inom organisationen.

Motivation kan förklaras som en orsak för en person att göra något. En människa blir motiverad när han/hon anser att genomförande av ett uppdrag leder till ett mål- en belöning som tillfredsställer hennes personliga behov. (Armstrong & Stephens, 2005, 70)

Ordet motivation kommer ursprungligen från det latinska ordet *movere*, vilket betyder "att röra sig", och motivationsforskaren Craig C. Pinder beskriver arbetsmotivation enligt följande: "*Arbetsmotivationen är ett system vilket består av människans inre och yttre faktorer, vilket stimulerar det målinriktade arbetsbeteendet. Arbetsmotivationen har en form, riktning, löptid och kraft*". Med form hänvisar man till individens uppmärksamhetsnivå, vilken är endast möjligt att mäta ungefärligt. (Lämsä 2005, 80-81)

Med riktning menas att personens arbetsbeteende riktar sig mot ett visst mål och i det ideala fallet möts individens mål med organisationens, vilket gör arbetet mer meningsfullt och inspirerande. Ifall individens egna mål skiljer sig från organisationens, kan det leda till bristfälliga arbetsprestationer eller byte av arbetsplats. Med löptiden menas att motivationen kan ibland vara kortvarig (t.ex. ett projekt) eller långvarig (kan räcka i årtal). Därför är det viktigt för organisationen att upprätthålla personalens motivation så de utsatta målen nås. Motivation har också en kraft, dvs. hur kraftfullt motiverar en viss uppgift individen. (Lämsä 2005, 80-81)

Vissa uppgifter/projekt kan väcka stark motivation hos individen medan andra inte gör det och en låg motivation kan vara ett tecken på individens ovillighet att utföra sin arbetsuppgift. (Lämsä 2005, 80-81)

3.1 Motivationsteorier

Inom organisationsbeteende har arbetsmotivation alltid varit ett viktigt objekt av intresse. Därför är det ständigt en aktuell fråga för forskare vad det är som får människor att arbeta. Enligt Frederick Taylor, utvecklare av vetenskaplig ledning, var noggrann styrning och kontroll samt möjligheten av en monetär belöning nyckelfaktorerna för att få människorna att arbeta för att nå de utsatta målen. (Armstrong 2005, 70)

Men eftersom relationen mellan människan och arbetet har ändrats genom tiderna, och användningen av tekniska verktyg, automatisering samt tillgängligheten av informationen har ökat, har arbetets ändamål blivit alltmer begreppsmässig. Istället för att följa Taylors teori måste man i dagens läge fokusera sig allt mera på människornas personliga tänkande och känslor, så att individen anser sitt jobb vara meningsfullt och värt att sträva efter. (Armstrong 2005, 70)

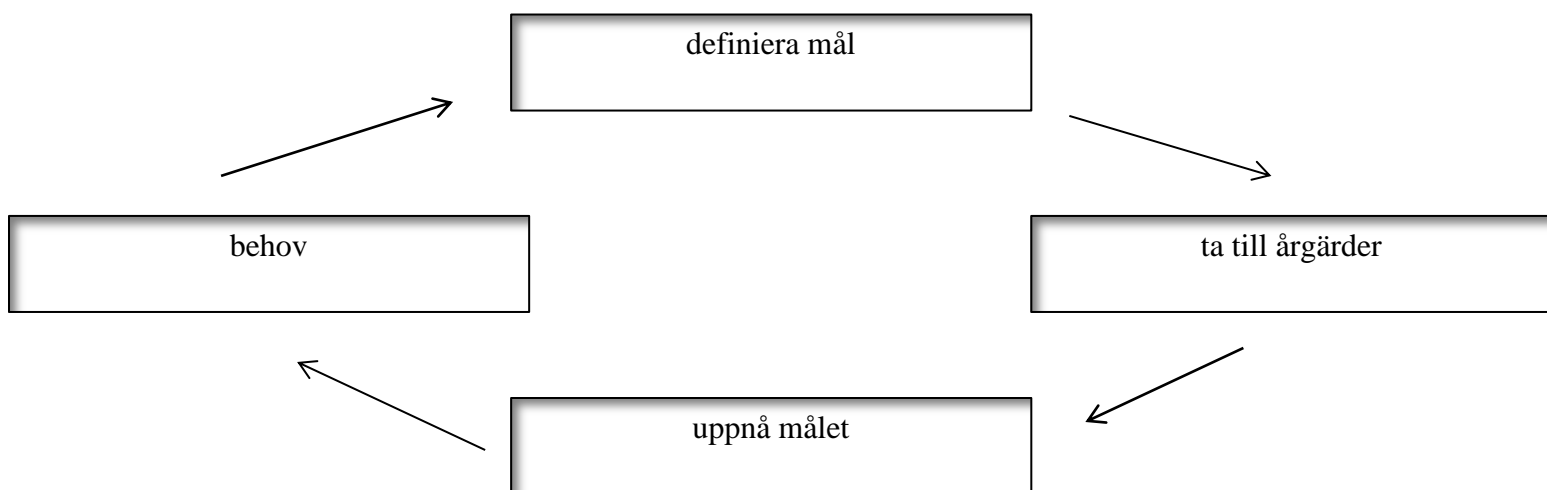
En av de mest kända motivationsundersökarna var Abraham Maslow. Enligt Maslow har människorna ett antal olika behov, vilka motiverar dem att nå de mål de blivit utsatta för. Dessa behov kan prioriteras enligt följande ordning:

1. **Fysiologiska behov:** I dessa behov räknas sådana som sömn, hunger, törst, kläder, skydd, sexuella och andra kroppsliga behov. Faktorer som kan tillfredsställa dessa behov är t.ex. arbetshälsovård, lunch och arbetspauser.
2. **Behov av säkerhet:** Till denna grupp hör säkerhet och skydd emot fysiska och psykiska skador samt undvikande av faror av olika slag. Säkerhet kan uppnås med hjälp av t.ex. tryggt arbetsförhållande samt arbetsskydd.

3. **Sociala behov:** Till människans sociala behov hör godkännande av andra, vänskap, kärlek, känslan av att höra någonstans samt behovet av att verka i grupp. Saker som kan tillfredsställa dessa behov är t.ex. team-arbete, bra gruppanda samt bra förhållanden med förmännen.
4. **Behov av uppskattning/respekt:** hit hör självrespekt, självständighet, att få beröm, position, meriter samt uppskattning och respekt av andra. Med hjälp av belöningar, utvecklingssamtal samt målinriktade projekt kan dessa behov tillfredsställas.
5. **Själförverkligande:** till denna grupp hör individens egna prestationer, utvecklande av sig själv samt kreativitet. Karriärutveckling, nöjet att arbeta, känslan av sina egna kunskaper samt engagera sig i sitt arbete är faktorer som berör dessa behov.

Hur dessa ovannämnda faktorer fungerar varierar från person till person. Om t.ex. de fysiologiska behoven är uppfyllda fungerar de nödvändigtvis inte mera som motivationsgivare. När arbetsuppgifterna förändras och utvecklas uppkommer också nya behov. Detta betyder att människornas behov är kopplade till deras personliga livssituation. (Lämsä 2005, 82)

Denna teori har genom tiderna tillämpats mycket, men också kritiserats. Speciellt ordningen av behoven har fått mycket kritik. Men fastän Maslow inte ursprungligen utvecklade sin teori för att tillämpa den i arbetslivet, har den en betydande inverkan på förståelsen gällande arbetsmotivation och dess innehåll. (Lämsä 2005, 82)



Figur 3.1. Figuren ovanför visar motivationen som en process.

Modellen ovanför föreslår att motivationen bildas av personens medvetna och undermedvetna behov, vilka leder till önskan att uppfylla dessa behov genom att sätta upp mål med önskan om att när dessa mål nås tillfredställs behoven. När målet har uppnåtts är det sannolikt att denna process upprepas nästa gång en likande situation uppkommer, och vice versa om målet inte uppnås. Det är också mycket sannolikt att när vissa behov uppfylls så uppkommer nya behov vilket också leder till att denna process upprepas. (Armstrong 2005, 70)

Eftersom varenda arbetstagare är en individ och alla individer har sina egna behov, så är det viktigt för organisationen/arbetsgivaren att förstå att alla arbetare har egna behov och uppskattningar av t.ex. lönen, dvs. en person kan nöja sig med en mindre belöning jämfört med en annan. Enligt Frederick Herzberg finns det två typer av motivation:

- Motivation som kommer genom själva arbetet, dvs. när individen känner att arbetet är intressant och utmanande. Detta ger individen en känsla av att han/hon är del av något viktigt. Känslan av ansvar och möjlighet att utveckla sig själv är de huvudsakliga faktorerna inom denna slags typ av motivation. Den anses vara djupare och långvarigare än yttre motivations-

faktorer eftersom den är inneboende i individen själv och inte från utomstående faktorer.

- Yttre motivation, dvs. utomstående motivationsfaktorer i form av t.ex. löneförhöjningar, erkännande, beröm eller framgång i karriären. Också bestraffning av olika former kan höra till denna kategori, t.ex. disciplinära åtgärder, innehållande av lön, samt kritik. Denna typ av motivation kan ha omedelbar och kraftfull effekt, men varar nödvändigtvis inte så länge.

(Armstrong 2005, 69-71)

Herzberg och hans kolleger presenterade år 1959 en känd modell, där de delade faktorerna som påverkar motivationen i två grupper:

- förnöjsamhet
- missnöje

(Armstrong 2005, 69-71)

Faktorer för förnöjsamhet är i detta fall de faktorer som kan förknippas till själva arbetet, och ökar individens motivation samt väcker förnöjsamhet och god attityd mot arbetet. Faktorer som genererar förnöjsamhet anser Herzberg som följande:

- erkännande för arbetet
- uppnådda mål inom arbetet
- möjligheten att växa och utveckla sig själv
- befordran
- ansvar
- arbetet i sig själv

(Armstrong 2005, 69-71)

Missnöjdhetsfaktorerna (refererade som Hygienfaktorer) är igen inte direkt kopplade till arbetsuppgifterna, utan i den fysiska och psykosociala arbetsomgivningen. (Armstrong 2005, 69-71)

Dessa faktorer kan få individen att känna sig missnöjd, i värsta fall olycklig och kan orsaka en negativ attityd mot arbetet. Faktorer som genererar sådan missnöjhet anser Herzberg som följande:

- företagspolitik och förvaltning
- personliga relationer till förmannen
- personliga relationer till medarbetarna
- arbetsmiljö
- lön, status
- arbetssäkerhet

(Armstrong 2005, 69-71)

Eftersom det enligt denna teori är olika faktorer som påverkar förnöjsamheten och missnöjet, är det viktigt att hitta en balans mellan dessa två. När man först fokuserar sig på att förbättra de faktorer som påverkar missnöjet, är det därefter lättare att fokusera sig på de faktorer som påverkar förnöjsamheten, vilket igen leder till högre arbetsmotivation. Fast undersökningar som gjorts på basen av denna teori har inte kunnat visa att förnöjsamheten har en direkt påverkan på arbetsprestationen, hjälper den dock oss att förstå att arbetsmotivationen är ett komplicerat fenomen och att det är många olika faktorer som påverkar den. (Armstrong 2005, 69-71); Lämsä 2005, 84)

Eftersom detta arbete fokuserar på belöningssystem och belöningar av olika slag kommer jag att fokusera på de yttre motivationsfaktorerna, dvs. belöningar som fungerar som motivation för arbetstagaren för att nå de bästa möjliga resultat inom sina uppgifter.

I detta fall kommer belöningarna vanligen i form av pengar eller förmåner, där pengar kan tjäna följande belöningsfunktioner:

- som mål folk oftast strävar efter, dock i olika grader, varierande från person till person
- som instrument för att ge värdefulla resultat
- som en symbol för mottagarens (arbetstagarens) värde till organisationen

Pengar motiverar eftersom de oftast förknippas med tillfredsställelse av de flesta behov, som t.ex. överlevnad och säkerhet. Pengar kan också tillfredsställa behovet av självkänsla och status, eftersom pengar kan skilja individen från andra och möjliggöra att personen kan t.ex. köpa saker andra inte har råd med. Pengarnas symboliska status kan variera från person till person och också för samma person vid olika tillfällen. Eftersom pengarna spelar så stor del för individen är det naturligt att lönen som betalas för det utförda arbetet spelar stor roll i valet av arbetsplatsen, och i valet av att stanna hos den nuvarande organisationen. (Armstrong 2005, 76-78; Torrington, Hall & Taylor 2008, 640)

Men pengarnas effektivitet som motivationsfaktor har också betvivlats. Fastän pengar kan tillfredsställa många behov så är denna tillfredsställelse oftast kortvarig. En förhöjning av lönen kan kännas bra och är ett bra sätt att få individen att känna sig viktig för organisationen, men denna känsla behöver inte nödvändigtvis vara så länge eftersom olika individer har olika behov, vilket betyder att pengar kan motivera olika personer på olika sätt. (Armstrong 2005, 76-78; Torrington 2008, 640)

Enligt Kohn (Kohn, A, 1993, Why incentive plans cannot work, *Harvard Business Review*, September-October, s. 54-63) kan finansiella belöningar inte fungera som motivation på lång sikt eftersom varje gång en person blir belönad minskar intresset för arbetet som måste genomföras för att få belöningen. Finansiella belöningar kan alltså användas för att få en person att göra något, men att få personen vilja göra något är en helt annan sak. (Torrington 2008, 640)

Enligt Pfeffer (Pfeffer, J, 1998, Six dangerous myths about pay, *Harvard Business Review*, May-June) arbetar folk för pengar, men framför allt för att ha en mening i livet, och därmed kan pengar inte ersätta en god arbetsmiljö samt trivsamt och meningsfullt arbete. (Torrington 2008, 640)

Gupta och Shaw (Gupta, N and Shaw, J D, 1998, Financial incentives *are* effective!, *Compensation & Benefits Review*, March / April, s 26, 28.32) betonar å sin sida att pengar kan ha ett instrumentalt och ett symboliskt värde. Med det instrumentala värdet menas vad man kan skaffa med det- hus, bilar, kläder mm, me-

dan det symboliska värdet visar hur vi själva och andra människor ser oss, dvs status. Enligt dem är den grundläggande linjen av beteende gällande pengar som belöning, att folk gör de uppgifter som krävs för att få belöningen, vilket leder till att de ignorerar de uppgifter de inte får någon belöning för. (Torrington 2008, 640)

Eftersom pengar kan motivera vissa personer mera än andra på samma sätt som icke-finansiella belöningar, kan man anta att en blandning av dessa två typer oftast kan fungera bäst. Det är också viktigt för organisationen att förstå att medan belöningar kan motivera de personer som får dem, kan de också ha en motsatt effekt på dem som inte får dem och eftersom mängden personer som får belöningar är oftast mindre än dem som inte får den kan detta leda till en risk av hög missnöjdhet i organisationen. Därför är det viktigt för organisationen att väl planera sina finansiella belöningssystem på detta sätt så att de motiverar personalen på ett positivt sätt istället för att göra dem missnöjda. (Armstrong 2005, 76-78; Torrington 2008, 640)

Mycket har skrivits om motivation inom arbetslivet, och många olika teorier från olika forskare har getts ut angående detta ämne. Det är svårt att säga vilka teorier är bättre och vilka är sämre, eftersom vissa är äldre än andra och kan till någon grad anses vara "uråldrade", men de ger en bild av hur människan fungerar och vilka värden hon/han anser vara viktiga att sträva efter i livet. Alla teorier har sina stödare och kritiserare, men bra punkter kan hittas i varje av dem.

4 BELÖNINGSTRATEGIER

När ett företag planerar sin belöningsstrategi är det viktigt att bestämma vissa grundregler på vilkens basis belöningarna betalas. För det första skall man bestämma för vilka saker/prestationer belöningarna betalas. Oftast används ett finansiellt resultat av något slag som mått för detta. Resultaten kan vara av följande slag:

- avkastningsprocent av investerat kapital
- en procentandel av rörelseresultatet
- bruttomarginal
- kostnaderna jämfört med budgeten
- funktionernas mängd ifall personalen kan påverka dessa

(Kauhanen 2010, 89-91)

Också kvalitén på verksamheten kan belönas, men i detta fall måste man komma på ett operationellt sätt att mäta den eftersom det är svårt att mäta kvalitén på en specifik verksamhet. Också kundförojnsamhet kan belönas, men också den måste mätas noggrant eftersom en dåligt genomförd kundförojnsamhetsundersökning kan ge felaktiga resultat, vilket igen kan leda till felaktiga slutsatser. (Kauhanen 2010, 89-91)

Det är också väsentligt att bestämma på vilken nivå framgången mäts. För individen mäts denna vanligtvis på personlig nivå, eftersom belöningskriterierna oftast är förutbestämda. Oftast är dock team/- gruppnivån eller avdelningsnivån den lämpligaste nivån att mäta resultaten, och i större organisationer mäts prestationerna också på enhets-, företags-, eller koncernnivå. (Kauhanen 2010, 89-91)

Hur belöningarna delas ut mellan personalen kan också variera från organisation till organisation. Detta beror till stort sätt på vilka värden organisationen har gällande belöningar, skall de delas jämnlikt mellan personalen eller på något annat sätt. Belöningarna kan delas ut mellan personalen t.ex. på följande vis:

- antal personal

- utförda arbetstimmar
- lönenivån
- lönesumman
- en variation mellan ovanstående sätt

(Kauhanen 2010, 89-91)

Belöningen kan delas lika mellan personalen, men oftast tas den månatliga arbetstiden i beaktande, medan i vissa fall antalet utförda arbetstimmar. I vissa organisationer tas däremot personalens grundlön i beaktande och var och en får procentuellt lika mycket. I vissa fall observeras individens lönesumma under en viss period och belöningen räknas på basen av detta. I detta fall tas t.ex. arbetstider och långa sjukledigheter också i beaktan. (Kauhanen 2010, 89-91)

När man talat om resultat- eller arbetsstimulerande belöningar är det fritt upp till arbetsgivaren hur man vill gå i väga med detta, men oftast brukas dessa saker diskuteras i förväg med antingen personalen eller dess representanter. (Kauhanen 2010, 89-91)

4.1 Planering

När en organisation planerar sina belöningsystem är det mycket viktigt att ha en belöningsstrategi. Mycket litteratur har givits ut angående detta av många olika författare och fastän alla har sina egna idéer och åsikter så är de flesta av den åsikten, att belöningarna är förknippade till organisationens verksamhetsmål. Med detta menas att man skall försöker utveckla belöningsystem som förbättrar arbetstagarnas prestationer att nå de mål som gynnar organisationens verksamhet. Om målet är att t.ex. förbättra kvalitén på företagets tjänster borde företaget fokusera sig på belöningar som berör personalen som har ansvar för kundservice dagligen och om målet igen är att öka produktionen borde man använda sig av belöningar som baserar sig på effektivitet. Men detta är inte så enkelt i dagens läge eftersom företagen är tvungna att tävla både om kunnande personal och kunder. Eftersom konkurrensen om kunnig personal på arbetsmarknaden ökar, blir det desto svårare för arbetsgivaren att rekrytera och behålla den. Därför är det mycket

viktigt för arbetsgivaren att utveckla belöningsystem som passar de anställda lika mycket som de passar företagens egna behov.

Enligt Michael Armstrong och Duncan Brown består en välfungerande belöningsstrategi av fyra nyckelfaktorer:

1. För det första måste organisationen redogöra vilka avsikter belöningsystemen har, dvs. vad man strävar till att åstadkomma med belöningarna och vilka slags belöningar skall användas för att nå dessa mål.
2. Efter detta skall dessa idéer utvecklas genom en mer detaljerad redogörelse vilket klart förklarar målen och visar hur olika delar av organisationens belöningspolitik kan stödja uppnåendet av dessa mål. Detta bör innehålla kostnadsberäkningar, en redogörelse av de fördelar som strategin kommer att medföra samt uppgifter om de medel som kommer att användas för att utvärdera strategins framgång.
3. Den tredje faktorn är en förklaring av de principer eller värden som har använts för att utveckla de initiativ och som kommer att användas för att anpassa dem i framtiden. Vanligtvis innehåller detta uttalanden och principer gällande etiska frågor, som t.ex. jämställdhet mellan män och kvinnor, god sed samt utdelande av ovanligt stora belöningar gällande enskilda individer.
4. Till sist genomför organisationen planen och anger exakt vilka initiativ används och när, samt vem som har ansvaret av att ge dessa belöningar och vilka kostnader kommer att uppstå.

(Armstrong & Brown 2006, 34)

4.2 Bedömning

När organisationen har en belöningsstrategi, bör denna strategi bedömas efter sin förmåga att uppfylla de mål organisationen vill nå med hjälp av den.

De huvudsakliga målen företagen vill nå med hjälp av en välfungerande belöningsstrategi är följande:

Belöningarna skall vara så attraktiva och tillräckliga att de lockar effektiv och kunnig personal. Desto attraktivare belöningspaket en organisation har, desto mer arbetsansökningar kommer organisationen att få av potentiella nya arbetstagare. Det är dock viktigt i detta fall att organisationen tar reda på vilka slags belöningar anses vara attraktiva för den arbetsmarknad de befinner sig i, och planera en belöningspaket på basen av detta. (Torrington 2008, 639-642)

Att behålla kunnig personal är minst lika viktigt som att rekrytera dem. För att en organisation skall kunna uppehålla en konkurrenskraftig ställning på marknaden är det en viktig del av belöningsstrategin att behålla kunnande personal, eftersom speciellt i kunskapsintensiva industrier finns det brist på högt kvalificerad personal. Detta kräver ett så pass attraktivt belöningspaket att den håller personalen nöjd, vilket förhindrar dem för att söka karriärutvecklingsmöjligheter vid andra organisationer. (Torrington 2008, 639-642)

Bortsett från att rekrytera och behålla personal är det mycket viktigt för ett fungerande belöningspaket att det motiverar personalen positivt. Genom tiderna har det alltid spekulerats i, om monetära belöningar på lång sikt kan motivera personal, men vad som är säkert är att ett dåligt planerat belöningsystem definitivt inte gör det. I slutändan är huvudsaken att kunna motivera personalen positivt på ett sådant sätt att de krav och mål som organisationen har för dem nås. (Torrington 2008, 639-642)

Om arbetsgivaren vill att personalen skall jobba till deras fulla potential och vid behov utanför kontraktet kräver detta en hög motivation hos individen, vilket kan uppnås med ett välfungerande belöningsystem. (Torrington 2008, 639-642)

Belöningar kan också vara ett sätt att föra igenom förändringar inom organisationen. Den vanligaste metoden är att fastställa högre löner, bonusar eller befordringar som belöningar för utvecklingen av nya förmågor eller kunskaper inom de anställda. En belöning anses vara mycket effektivare än bara själva uppmaningen,

och dessutom sänder det ett kraftfullt meddelande till de anställda om att arbetsgivarens avsikter angående förändring och utveckling inom organisationen är seriösa. Användning av belöningar i såna här fall har ibland kritiserats, speciellt sociologer har varit oroliga över belöningsystem som används för att förstärka starka grupper inom organisationen på kostnaden av dem som inte anses ha denna typ av makt. (Torrington 2008, 639-642)

Förutom att sträva mot att utveckla och upprätthålla ett gott rykte som arbetsgivare strävar organisationerna nuförtiden allt mera mot att etablera en positiv bild av företaget på en generell nivå. Företagen vill ge en bild av att de kan producera produkter- eller tjänster av hög kvalitet och av högt värde, såsom upprätthållandet av en bra, etisk rykte. Detta anses vara viktigt från kundernas synvinkel, eftersom i sista hand är det kunderna som använder sig av företagets produkter- eller tjänster. (Torrington 2008, 639-642)

När organisationen planerar sina strategier angående belöningar är det också viktigt att kalkylera vad man har råd med och vad inte. Dessa faktorer kan variera eftersom de baserar sig på organisationens finansiella ställning. Ifall det inte var fråga om pengar skulle ett idealt belöningspaket vara högre än konkurrenternas vilket skulle hjälpa organisationen att anställa bästa möjliga arbetskraft. (Torrington 2008, 639-642)

Men eftersom detta i de flesta fall inte är möjligt är det viktigt för organisationerna att prioritera målen man vill nå med hjälp av belöningspaketen för att få den högsta möjliga nyttan av de begränsade resurserna.

I början av 1900-talet ansåg många teoretiker att de anställdas primära mål är att maximera de egna inkomsterna medan på samma minimera den egna ansträngningen, medan nu på 2000-talet anses arbetarnas mål vara mer varierande, speciellt när man tar i beaktan skalan av olika element som ett belöningspaket i dagens läge kan innehålla. (Torrington 2008, 639-642)

Eftersom den inkasserade lönen har en direkt påverkan på mottagarens levnadsstandard, är storleken av den betalda lönen den viktigaste faktorn för den största

delen av arbetstagarna. Hur mycket kan jag köpa? Den största delen av de anställda är sällan nöjda med deras lön, och fastän årliga löneförhöjningar ges med jämna mellanrum anses endast de förhöjningar som överstiger individens egna förväntningar tillfredsställa dessa behov. Bortsett från detta visar många undersökningar att fastän de flesta arbetstagare inte är nöjda med sin lön, är de flesta nöjda på andra områden inom sitt arbete. (Torrington 2008, 639-642)

Enligt Elliot Jaques (1962, Objective measures for pay differentials, *Harvard Business Review*, January-February, s.133-137) är det mycket viktigt för individen att han/hon anser sig få en rättvis ersättning för det utförda arbetet. Om en arbetstagare inte anser sig få en rättvis ersättning för han/hennes utförda arbete kan det leda individen börjar dra sig bakåt från sitt arbete genom t.ex. att söka arbete annanstans ifrån, slarva med sina uppgifter, komma sent eller ofta vara frånvarande från arbetet. I motsats till från detta kan det också finnas personer som anser att de är överbetalda och känner skuld känslor på grund av detta. I sådana fall leder det oftast till detta att individen låtsas vara upptagen med uppgifter som inte existerar vilket inte heller är produktivt eller lönsamt för organisationen. (Torrington 2008, 639-642)

En lite annorlunda aspekt angående den betalda ersättningen är individens rättigheter att få sin del av organisationens vinst. (Torrington 2008, 639-642)

Med detta menas att individen ibland tror att han/hon har en rättighet till en större andel av vinsten eftersom han/hon t.ex. har ekonomiska problem, vilket ofta är anledningen till argument för olika unioner/fackföreningar och en del av den allmänna oron gällande individens rättigheter. (Torrington 2008, 639-642)

De flesta människor anser också att det är viktigt att deras personliga insats får erkännande. Detta ger individen en känsla av trygghet, men formulerar också deras tänkande gällande utvecklingen av karriären samt ger personlig tillfredsställelse. Det har varit tvekan om finansiell erkännande har en betydande påverkan på individens prestationer, men detta kan motverkas med hjälp av andra former av erkännande. (Torrington 2008, 639-642)

5 ARBETETS EMPIRISKA DEL

I denna del kommer vi först att gå igenom ytligt case-företaget, ge bakgrund av dess verksamhet samt personal. Som följande går vi igenom problemområdet, syftet med arbetet och efter detta vilken undersökningsmetod som använts i detta fall och varför. Till slut kommer vi att gå igenom undersökningens struktur, analyseringsmetod och genomförande.

5.1 CASE-Företaget

Case-Företaget är en servicecenter som specialiserar sig på att producera ekonomi- och personalförvaltningstjänster till universitet. Förutom detta erbjuder företaget sina kunder experttjänster gällande moderna informationssystem. Företaget är grundat år 2008 och verkar i Vasa och två andra städer i Finland. Företaget har en personal på ca 130 personer, varav ca 90 personer jobbar i Vasa, där undersökningen är utförd. Förutom kollektivavtalet erbjuder företaget följande förmåner till personalen: Motionssedlar, hjälp mot övervikt (14 personer fick delta), en betydligt bättre hälsovård än den lagstadgade, extra pensions-förmåner (vissa äldre personal har denna), Tapiola försäkring, glidande arbetstider, arbetsdagens längd endast 7 timmar 15 minuter, samt längre semester än i semesterlagen.

5.2 Problemområde och syfte

Problemområdet är att ta reda på vilka olika slags belöningsystem och belöningar Case-företaget använder sig av, är personalen medveten av dem och uppskattas belöningarna inom personalen. Undersökningen kommer att avgränsas till Vasa enheten och syftet med undersökningen är att ta reda på personalens nöjdhet samt belåtenhet med företagets belöningsystem, varefter företaget kan möjligen använda resultaten i belöningsarbetsgruppens arbetsuppgifter.

5.3 Undersökningsmetod

I detta arbete har den kvantitativa undersökningsmetoden använts, dvs en frågeblankett har delats ut till Case-företagets personal som deltagarna fått svara på. Denna metod valdes p.g.a. att Case -företaget har en så pass stor personal att in-

tervjuer skulle ha tagit allt för länge att göra och troligtvis varit omöjliga att göra med hela personalen. Med hjälp av denna metod fick alla en möjlighet att svara på frågorna och resultaten är därmed mycket bredare och mera riktgivande. Efter detta har resultaten matats in i ett statistikprogram (SPSS) som sedan analyserar resultaten.

5.4 Frågeformulärets struktur, genomförande och analys

Enligt Tarja Heikkilä skall en bra frågeblankett vara tydlig, klar och se attraktiv ut. Texten och frågorna skall vara tydligt uppställda och blanketten skall vara användarvänlig. För blankettens layout är det väsentligt att man endast frågar en sak på gången, och för att uppnå en bra kvalitet gällande frågeblanketten är det viktigt att frågorna uppställs i en logisk ordning, t.ex. ämnesvis. För att väcka svararens intresse är det optimalt att placera frågorna med färdiga svarsalternativ helt i början av blanketten, och dessutom skall man vara noggrann när man planerar frågorna så att blanketten inte blir för lång. Det är också viktigt att svararen själv anser att det hon svarar på kan vara till nytta, och det är bra att testa blankettens funktionalitet förrän man delar ut den till målgruppen. (Heikkilä, 2004 48-49)

Frågeblanketten innehåller tillsammans 20 stycken frågor, och frågorna löper i en ämnesvis logisk ordning. Blanketten är tydligt uppställd och är enkelt att förstå. Som svarsalternativ har använts Likerts 4-stegiga skala (frågorna 5-16):

1= Helt av annan åsikt

2= Delvis av annan åsikt

3=Delvis av samma åsikt

4= Helt av samma åsikt

Frågorna 17-20 är flersvarsfrågor där svararen fick välja sina svar av de färdigt givna alternativen. När frågorna testades tog det ca 5-7 minuter att svara på dem. Frågorna har planerats tillsammans med case-företagets personalchef för att dra ut den maximala nyttan av resultaten.

5.5 Analyseringsmetod

Resultaten av undersökningen har analyserats med hjälp av statistikprogrammet SPSS. Varenda svarsblankett har numrerats så att man efteråt kan kontrollera att resultaten stämmer med det som matats in. Efter detta matades svaren från varenda blankett enskilt i programmet varefter resultaten var färdiga att analyseras. Till slut omvandlades resultaten till tydliga tabeller och överfördes tabellerna till Word.

5.6 Genomförande

Undersökningen genomfördes i mitten av oktober. En frågeblankett delades ut till varje arbetares personliga postfack, och i kafferummet hade placerats en retureringslåda. Personalen svarade anonymt på frågorna och svarstiden var 5 dagar, varefter det returnerade materialet samlades in. Case-företaget har i Vasa en personal på ca 90 stycken, varav 53 hade returnerat in sina svar. När man räknar bort förmännen, teamledaren och anställda som är på mammaledigt, sjukskrivna eller tillfälliga timarbetare(case-företaget har ett antal timanställda som kommer in som inhoppare vid behov) från dessa 90 personer, så kan man konstatera att största delen av den vanliga personalen hade svarat på frågorna. Denna mängd är tillräckligt stor för att anse att undersökningens resultat är representativ för detta företags personal och att undersökningens reliabilitet är god.

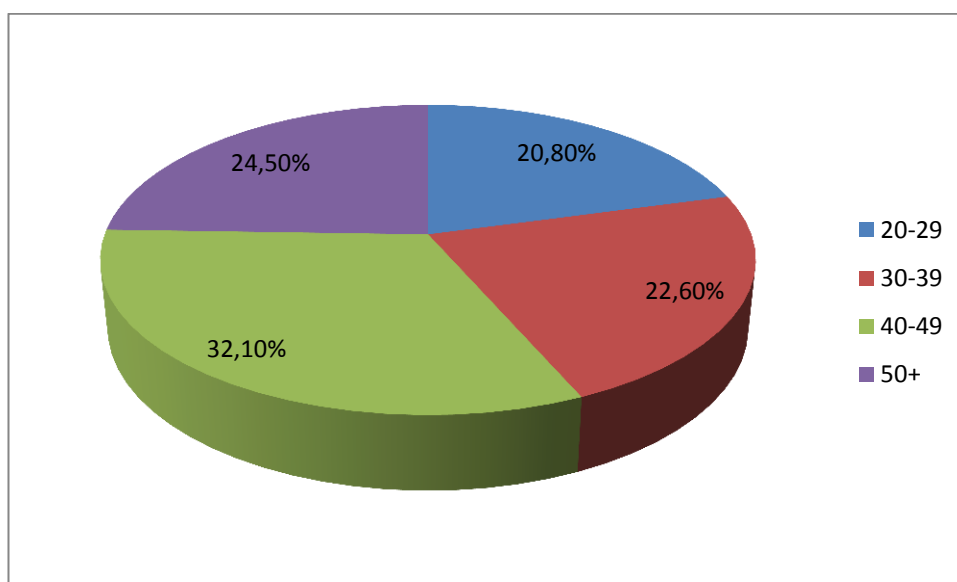
6 RESULTAT

I detta kapitel kommer resultaten av undersökningen att analyseras med hjälp av tabeller och text. Frågorna och resultaten kommer att delas in i tre grupper: bakgrundsinformation, frågor som mäter förnöjsamheten av själva arbetet och frågor som mäter förnöjsamheten gällande förmåner och belöningar. Bakgrundsinformationen är till för att man med hjälp av den kan vid behov kategorisera svaren på resten av frågorna.

6.1 Bakgrundsinformation

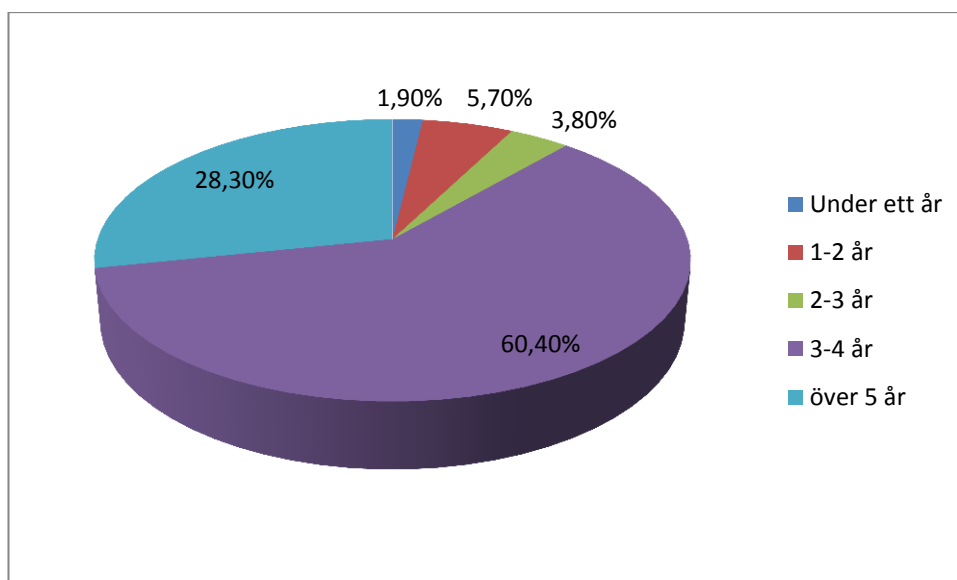
Dessa resultat av bakgrundsfrågorna är ämnat för att man skall få en bättre bild av personalen som varit med och deltagit i undersökningen. Meningen är inte att kategorisera människorna enligt t.ex. kön eller ålder, målet är bara att ge en bakgrunds bild. I de senare frågorna kommer dock en jämförelse att göras mellan t.ex. de olika avdelningarna.

Av de 53 personer som svarat var 11,3% män och 88,7% kvinnor.



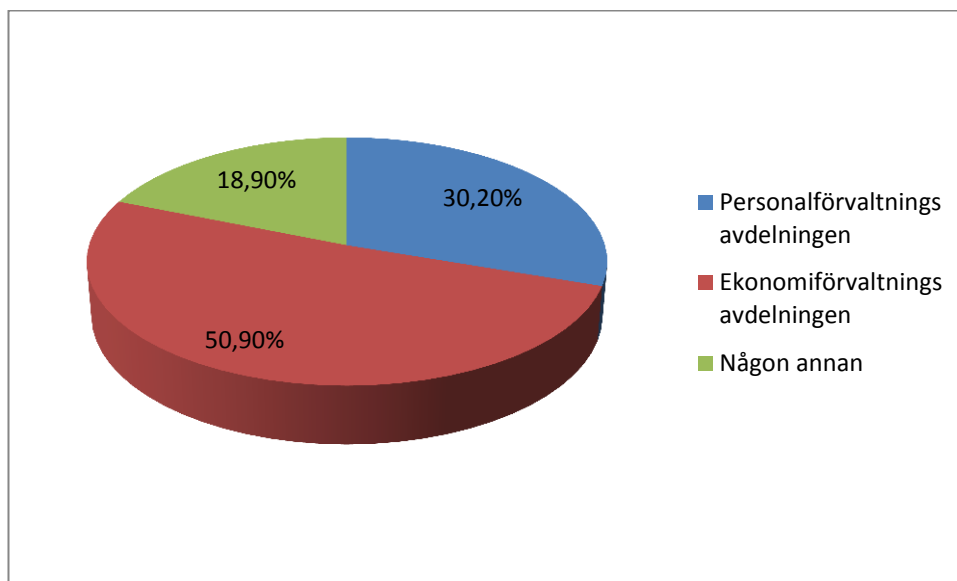
Figur 6.1. Personalens ålder.

Som tabellen ovanför visar så är personalen ganska brett spridd när man talar om åldern. 20,80 % är i åldern 20-29 år, 22,60 % mellan 30-39 år, 32,10 % i åldern 40-49 år och 24,50 % är över 50 år.



Figur 6.2. Arbetsförhållandets längd.

Tabellen ovanför visar arbetsförhållandets längd. Som vi kan se så har största delen av de anställda (60,40%) jobbat 3-4 år i företaget och 28,30 % har jobbat över 5 år. Den återstående delen (11,40 %) delas enligt följande: 1,90 % under ett år, 5,70 % 1-2 år och 3,80 % 3-4 år. När man tar i beaktan att företaget är relativt ung (5 år) så kan man konstatera att personalen inte har förändrats så mycket under åren.

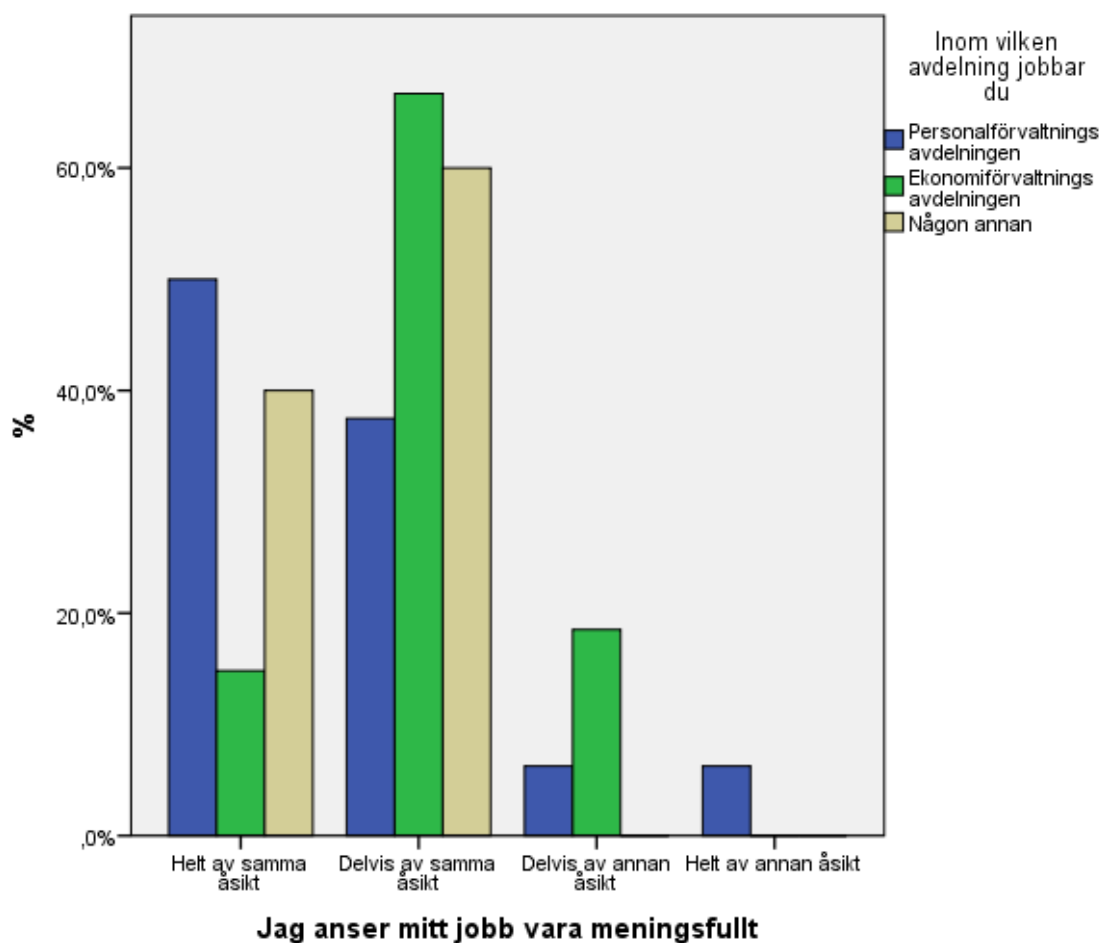


Figur 6.3. Arbetsavdelningarna.

I denna tabell kan vi se i vilka avdelningar personalen är delad i. Som vi kan se så jobbar största delen (50,90%) inom ekonomiförvaltningsavdelningen. Den näst största delen jobbar inom personalförvaltningsavdelningen (30,20 %) och resten (18,90) inom andra uppgifter, vilka kan vara t.ex. datastöd, expertisuppgifter etc.

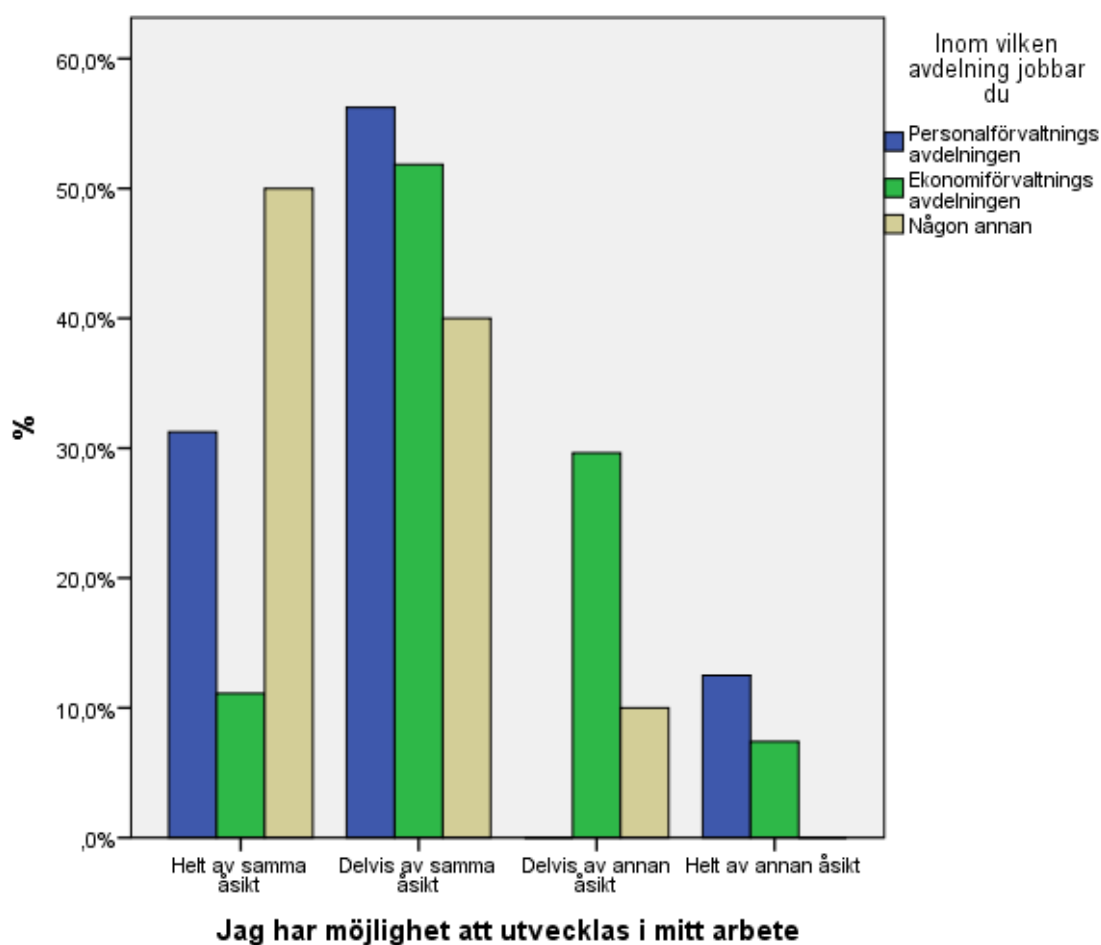
6.2 Förnöjsamheten med själva arbetet

I denna del kommer frågorna 5-11 att analyseras grundligt. Med dessa frågor försöker man få fram personalens förnöjsamhet med själva arbetet, utvecklingsmöjligheter etc. Eftersom Case-företaget har två huvudavdelningar, personalförvaltning och ekonomiförvaltning, samt personal som jobbar i andra uppgifter kommer vi att kategorisera svaren enligt avdelning. Detta är till för att ge en mera specifik blick på resultaten, samt gör det lättare för Case-företaget att jämföra resultaten mellan avdelningarna.



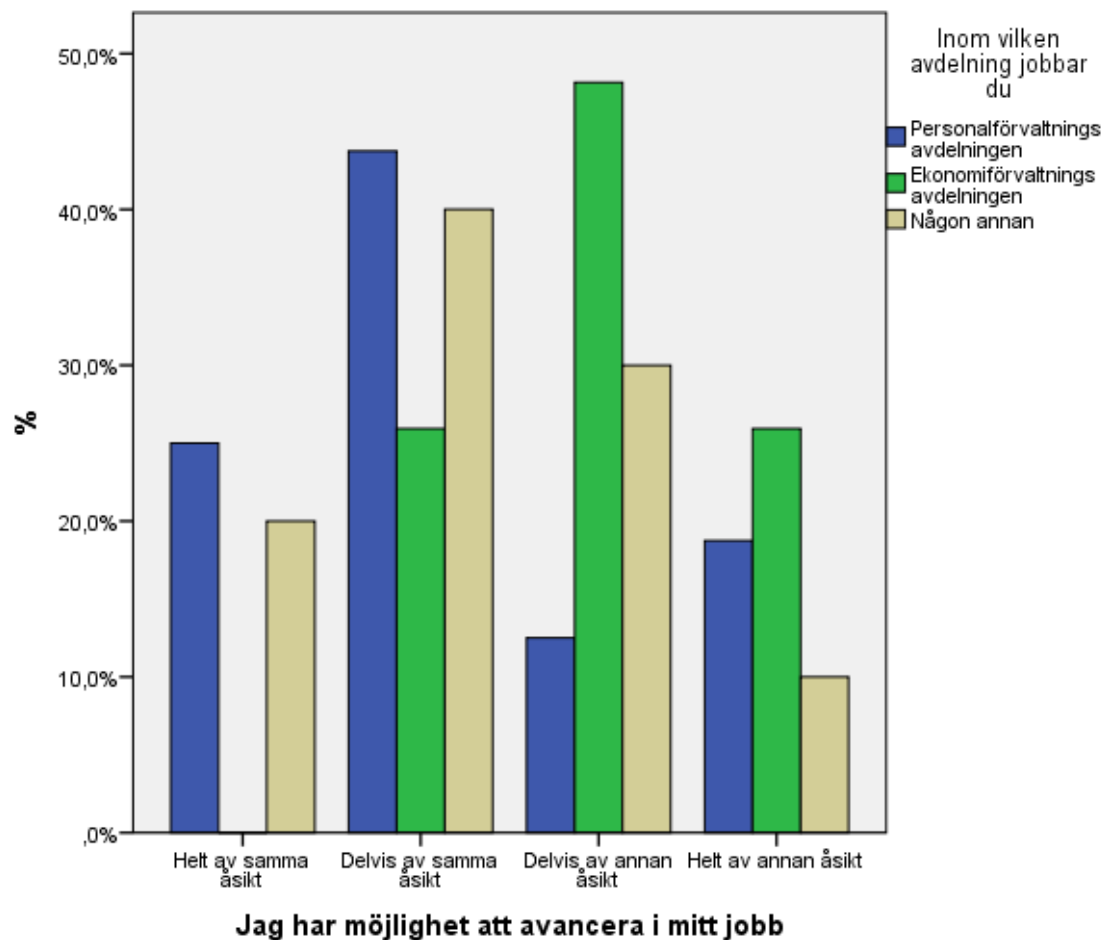
Figur 6.4. Figuren ovanför visar personalens åsikt ifall de anser att deras jobb är meningsfullt.

I figuren ovanför kan vi se att största delen av personalen inom alla avdelningar anser sitt jobb vara meningsfullt. Av personalförvaltningen är 87,5% helt eller delvis av samma åsikt om att deras jobb är meningsfullt. Inom ekonomiförvaltningen är motsvarande talet 81,5% och av personer som jobbar inom andra uppgifter är talet 86,8%.



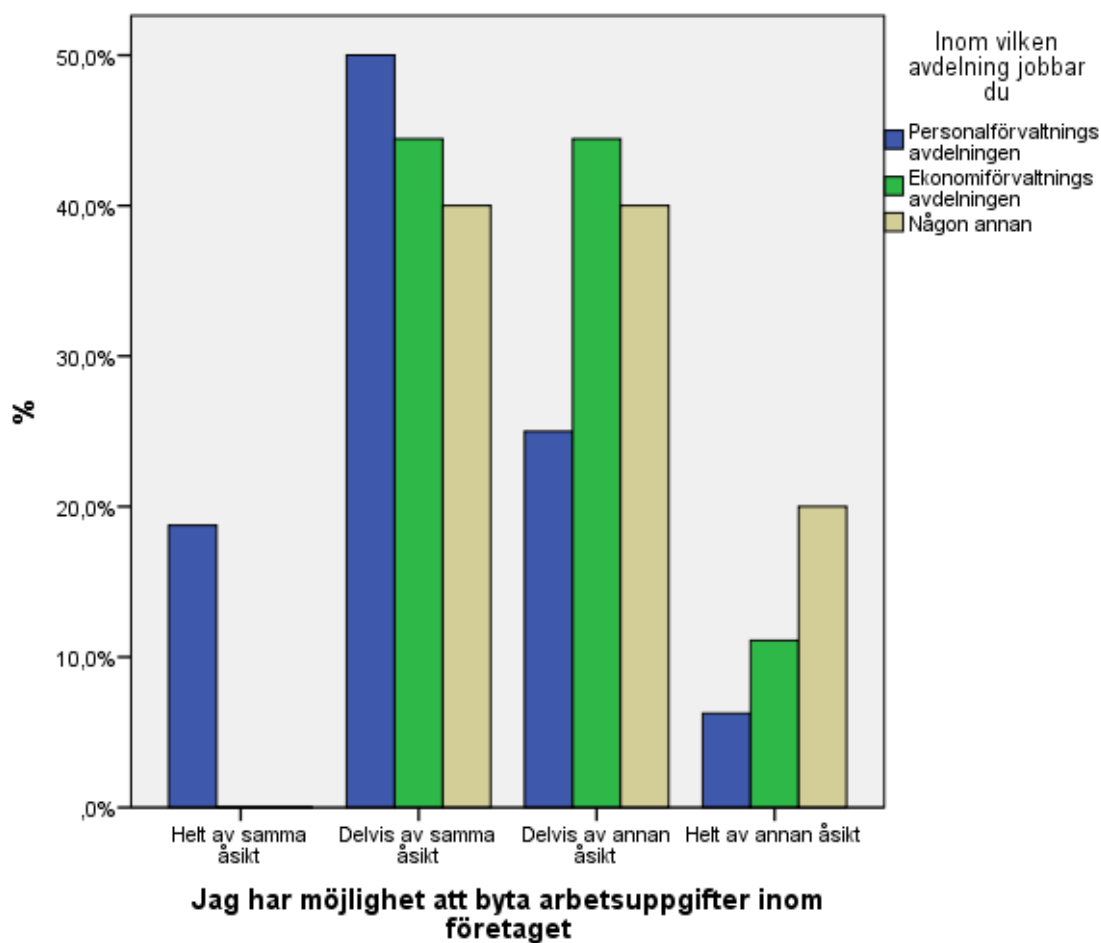
Figur 6.5. Figuren ovanför visar personalens åsikt angående sin möjlighet att utvecklas i sitt arbete.

I figuren ovanför kan vi se att största delen av personalen inom alla avdelningar anser att de har möjlighet att utvecklas i sitt arbete. Av personalförvaltningen är 87,4 % helt eller delvis av samma åsikt om att de har en möjlighet att utvecklas i sitt arbete. Inom ekonomiförvaltningen är motsvarande tal en aning lägre (63 %) och av personer som jobbar inom andra uppgifter är talet 90 %.



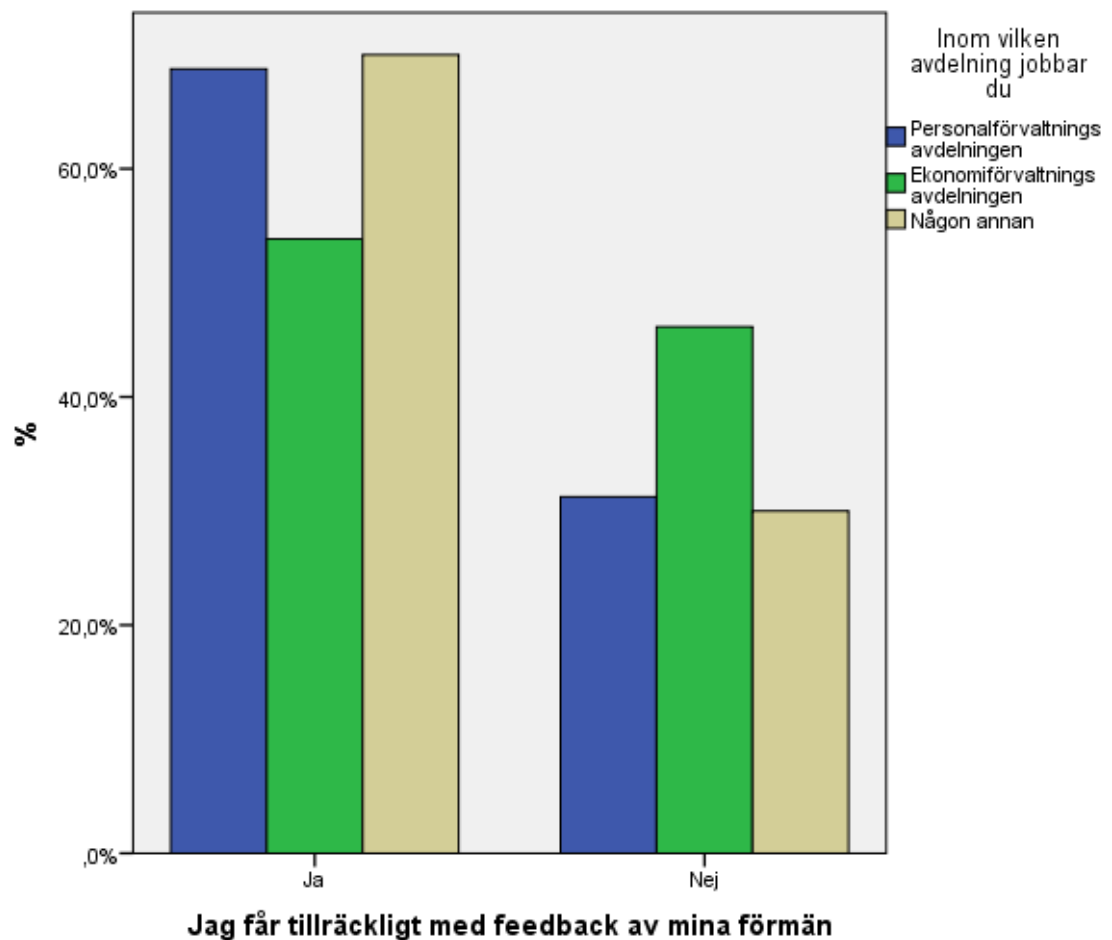
Figur 6.6. Figuren ovanför visar personalens åsikt gällande deras möjlighet att avancera i sitt jobb.

I figuren ovan kan vi se att resultaten är mer spridda. Av personalförvaltningen är 68,8 % helt eller delvis av samma åsikt om att de har en möjlighet att avancera i sitt jobb. Inom ekonomiförvaltningen är motsvarande tal endast 25,9% och av personer som jobbar inom andra uppgifter är talet också bara 45,3 %.



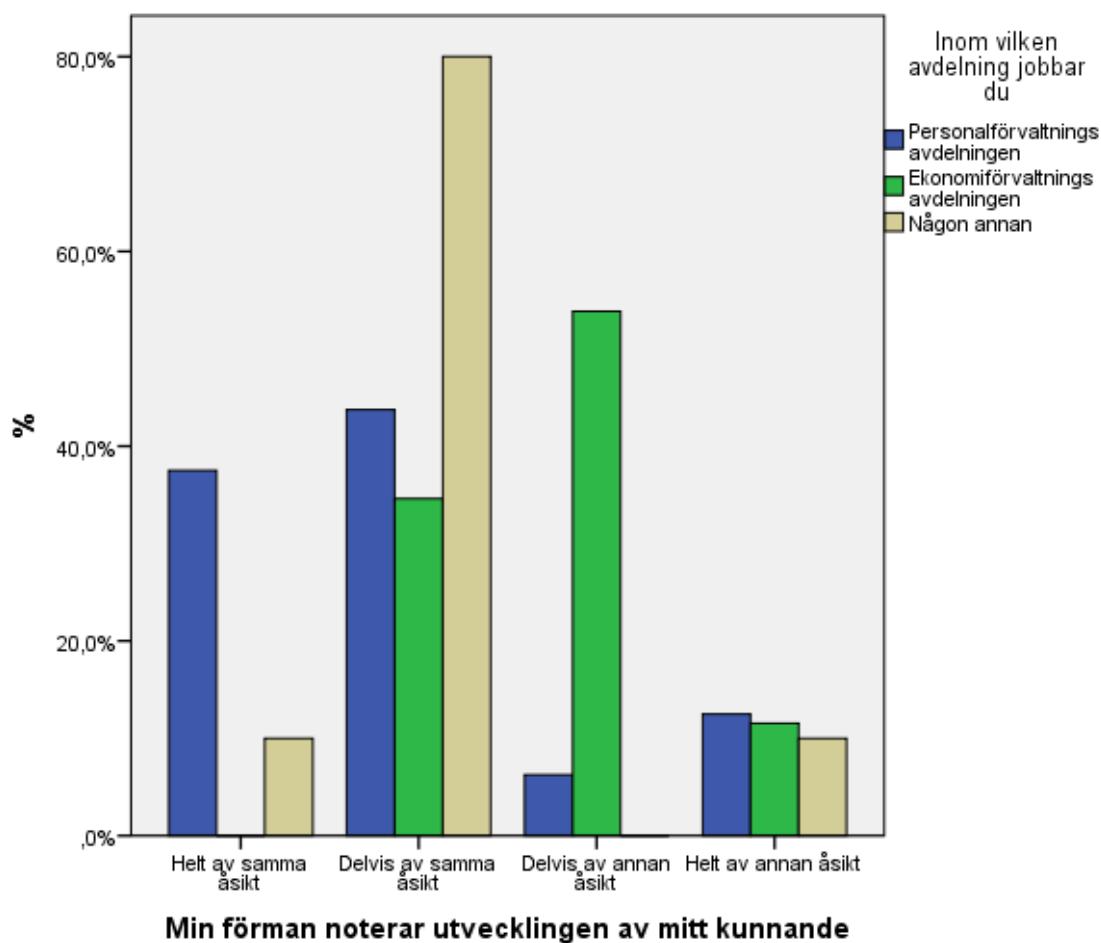
Figur 6.7. Figuren ovanför visar personalens åsikt om att byta arbetsuppgifter inom företaget.

Som figuren ovanför visar så är resultaten ganska jämt delade. Av personalförvaltningen är 68,8 % helt eller delvis av samma åsikt om att de har en möjlighet att byta arbetsuppgifter inom företaget. Inom ekonomiförvaltningen är motsvarande talet 44,4 % och av personer som jobbar inom andra uppgifter är talet 51 %.



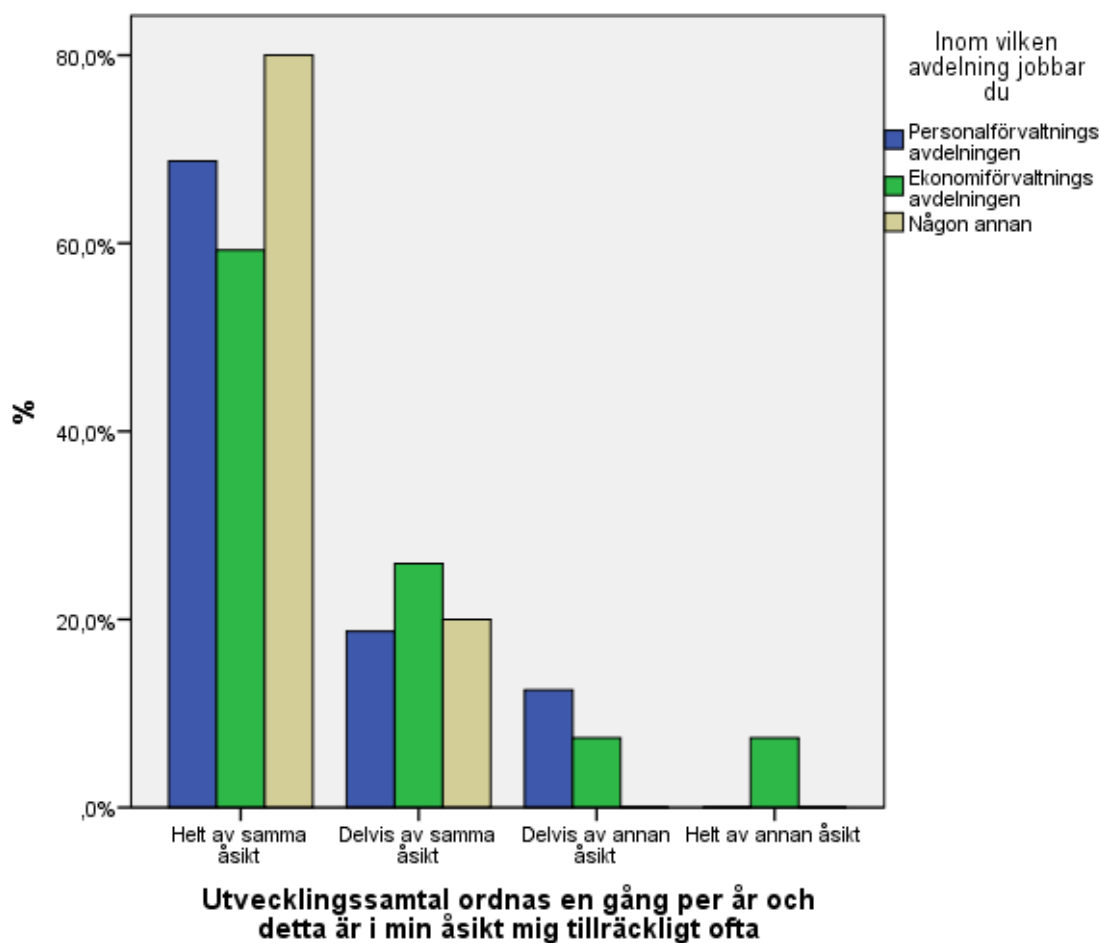
Figur 6.8. Figuren ovanför visar personalens åsikt angående den mängd feedback de får av sin förman.

I denna figur kan vi se att majoriteten anser att de får tillräckligt med feedback. Av personalförvaltningen är 68,8 % helt eller delvis av samma åsikt och inom ekonomiförvaltningen är motsvarande talet 53,8 %. Av personer som jobbar inom andra uppgifter är talet 70 %.



Figur 6.9. Figuren ovanför visar personalens åsikt om deras förman noterar utvecklingen av deras kunnande.

I denna figur kan vi se att resultaten skiljer sig en aning mellan avdelningarna. Av personalförvaltningen är 81,3 % helt eller delvis av samma åsikt medan inom ekonomiförvaltningen är motsvarande talet endast 34,6 %. Av personer som jobbar inom andra uppgifter är talet 90 %.



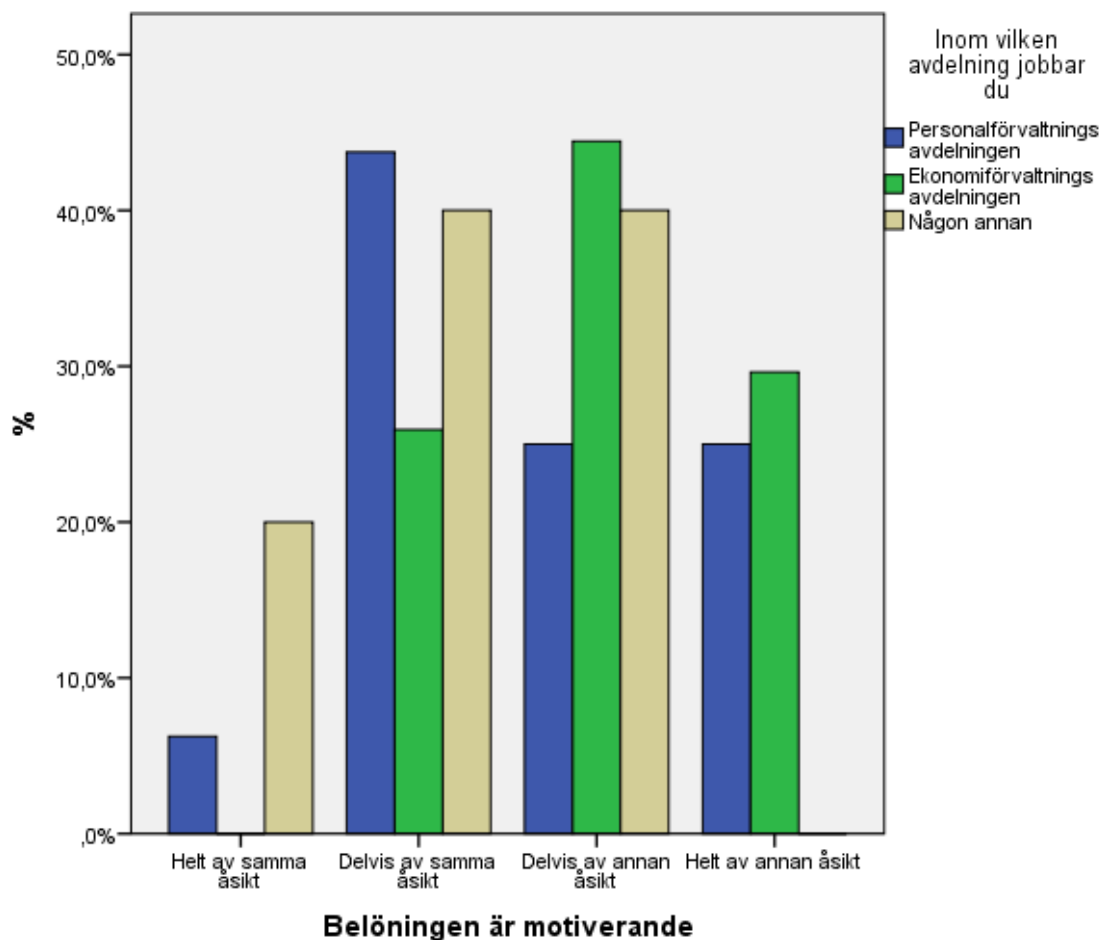
Figur 6.10. Figuren ovanför visar personalens åsikt om utvecklingssamtal ordnas tillräckligt ofta inom företaget.

Som figuren ovanför visar är resultaten i detta fall ganska tydliga. Av personalförvaltningen är 87,6 % helt eller delvis av samma åsikt och inom ekonomiförvaltningen är motsvarande talet 85,2 %. Av personer som jobbar inom andra uppgifter är talet 88,6 %.

6.3 Förnöjsamhet gällande förmåner och belöningar

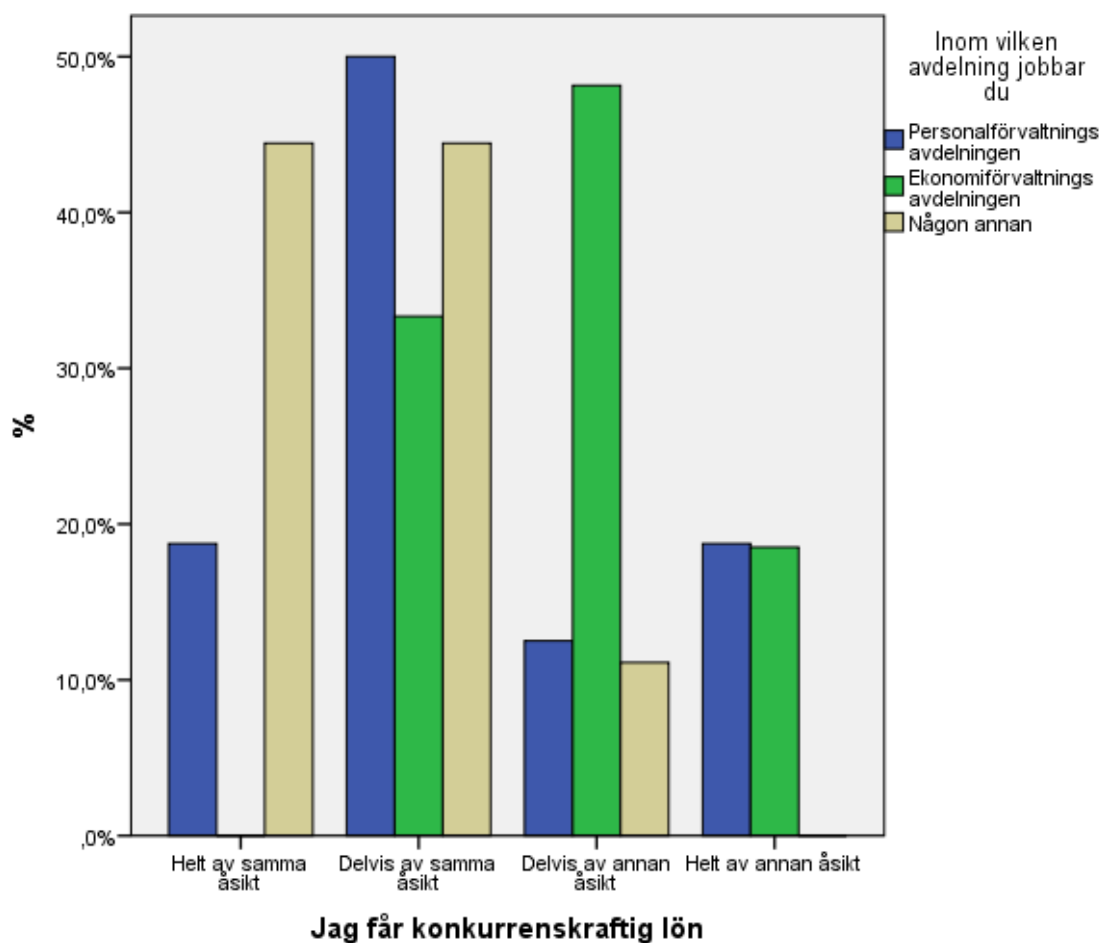
I denna del kommer frågorna 12-20 att analyseras grundligt. Med dessa frågor försöker man få fram personalens förnöjsamhet med förmåner och belöningar företaget erbjuder. Eftersom Case-företaget har två huvudavdelningar, personalför-

valtning och ekonomiförvaltning, samt personal som jobbar i andra uppgifter kommer vi att kategorisera svaren enligt avdelning. Detta är till för att ge en mera specifik blick på resultaten, samt gör det lättare för Case-företaget att jämföra resultaten mellan avdelningarna.



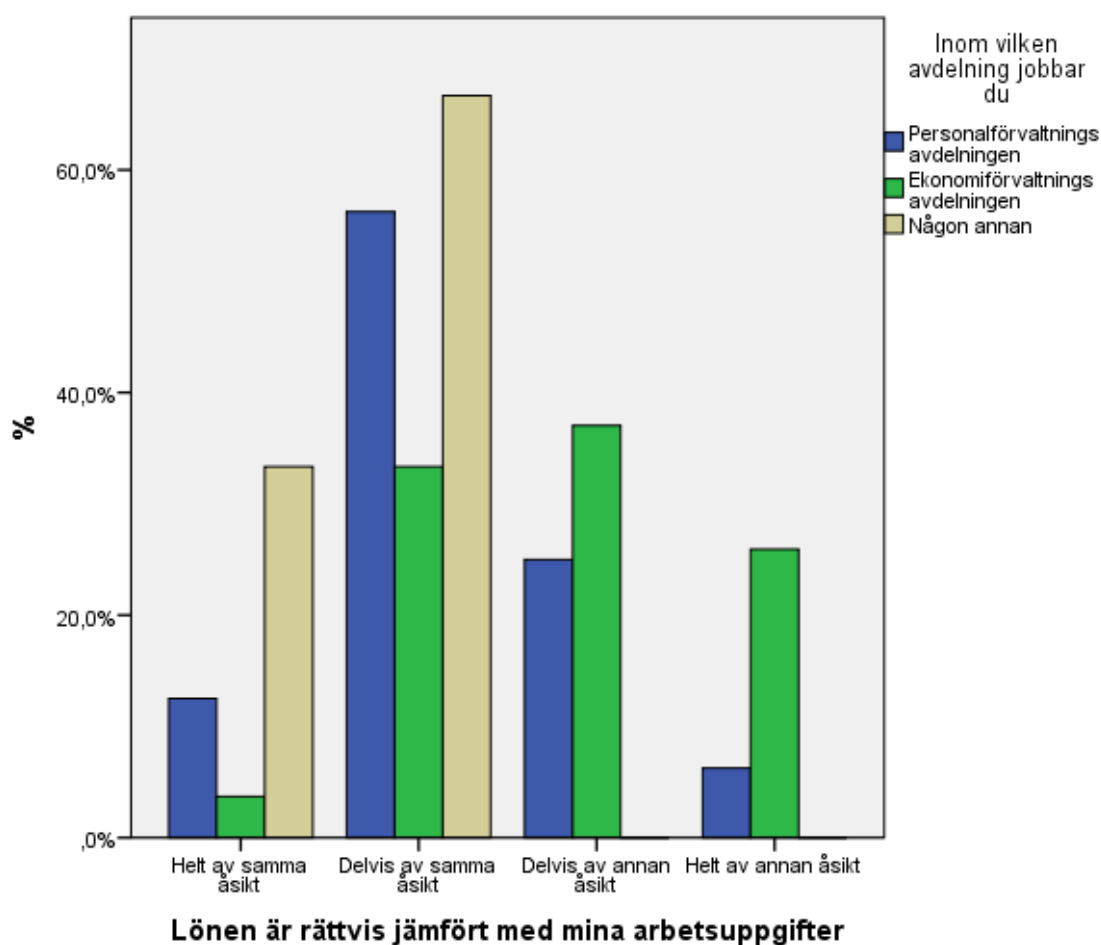
Figur 6.11. Figuren ovanför visar personalens åsikt ifall de belöningen är motiverande.

Figuren ovanför visar att resultaten är ganska brett spridda. Av personalförvaltningen är 50 % helt eller delvis av samma åsikt medan inom ekonomiförvaltningen är motsvarande talet endast 25,9 %. Av personer som jobbar med andra uppgifter ansåg 60 % att belöningen var motiverande.



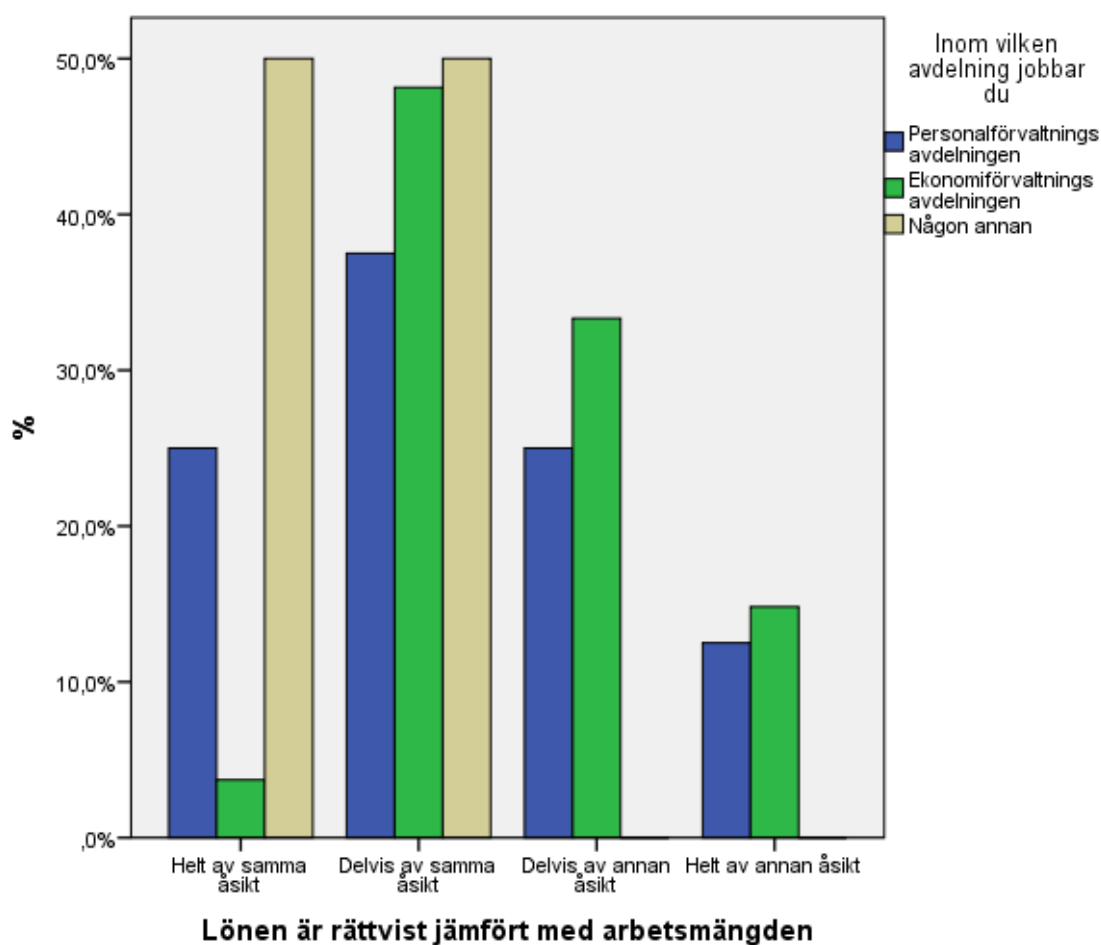
Figur 6.12. Figuren ovanför visar personalens åsikt när det gäller konkurrenskraftig lön.

Som figuren ovanför visar kan vi se vissa skillnader mellan avdelningarna. Av personalförvaltningen är 68,8 % helt eller delvis av samma åsikt medan inom ekonomiförvaltningen är motsvarande talet endast 33,3 %. Av personer som jobbar inom andra uppgifter ansåg 53,8 % att de blev betalda konkurrenskraftig lön.



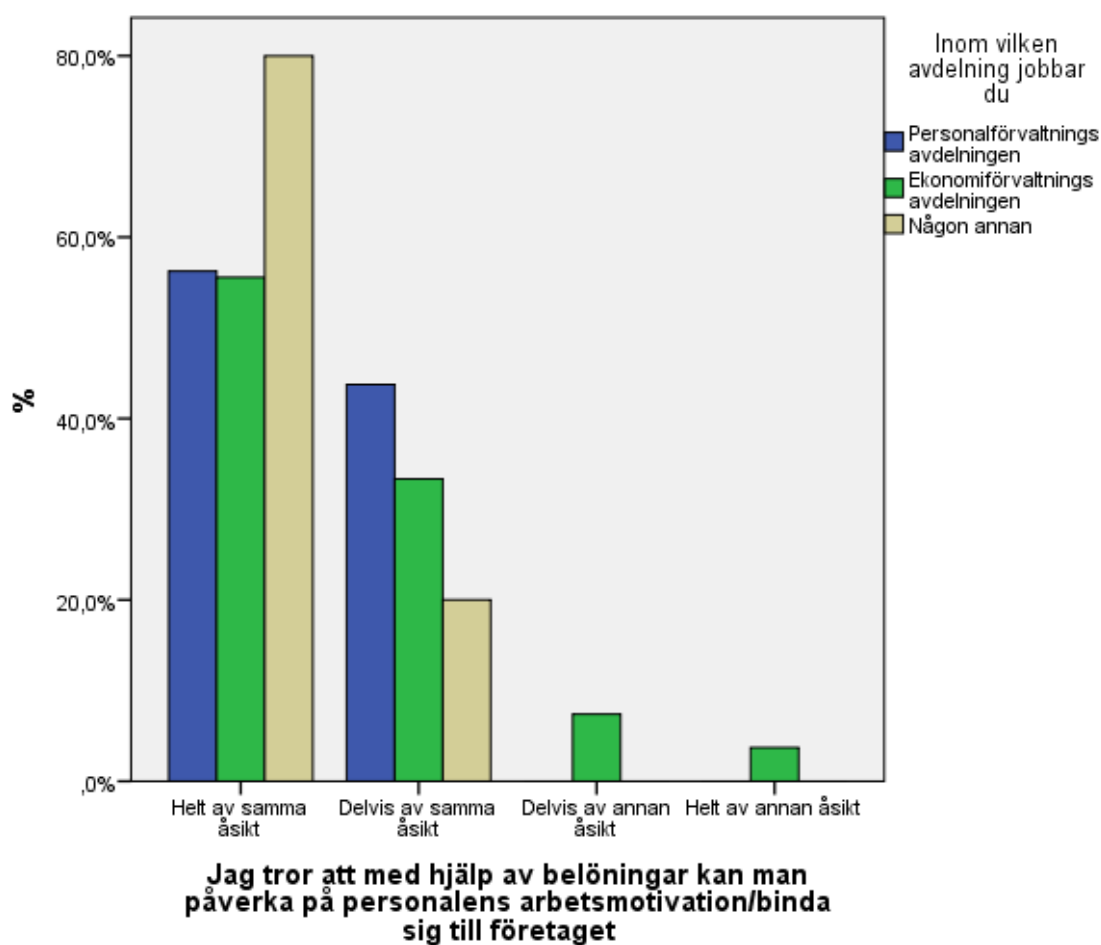
Figur 6.13. Figuren ovanför visar personalens åsikt angående rättvis lön i relation till sina arbetsuppgifter.

Som figuren ovanför visar kan vi också se att det finns vissa skillnader mellan avdelningarna. Av personalförvaltningen är 68,7 % helt eller delvis av samma åsikt medan inom ekonomiförvaltningen är motsvarande talet endast 37 %. Av personer som jobbar inom andra uppgifter ansåg 100 % att lönen var rättvis jämfört med arbetsuppgifterna.



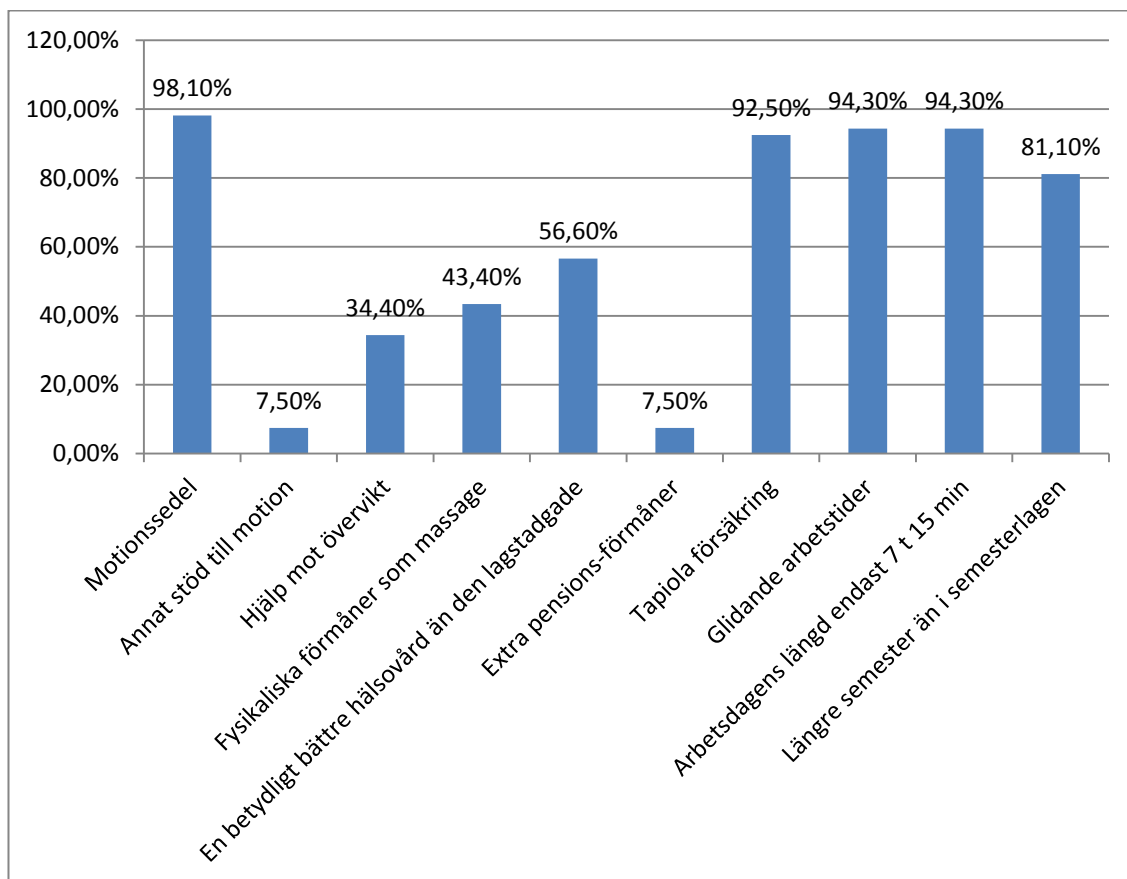
Figur 6.14 Figuren ovanför visar ifall personalen anser att lönen är rättvis i förhållande till deras arbetsmängd.

Här kan vi också se att resultaten är ganska jämfört delade. Av personalförvaltningen är 52,5 % helt eller delvis av samma åsikt och inom ekonomiförvaltningen är motsvarande talet i princip identisk, 52,8 %. Av personer som jobbar inom andra uppgifter ansåg däremot 100 % att lönen var rättvis jämfört med arbetsmängden.



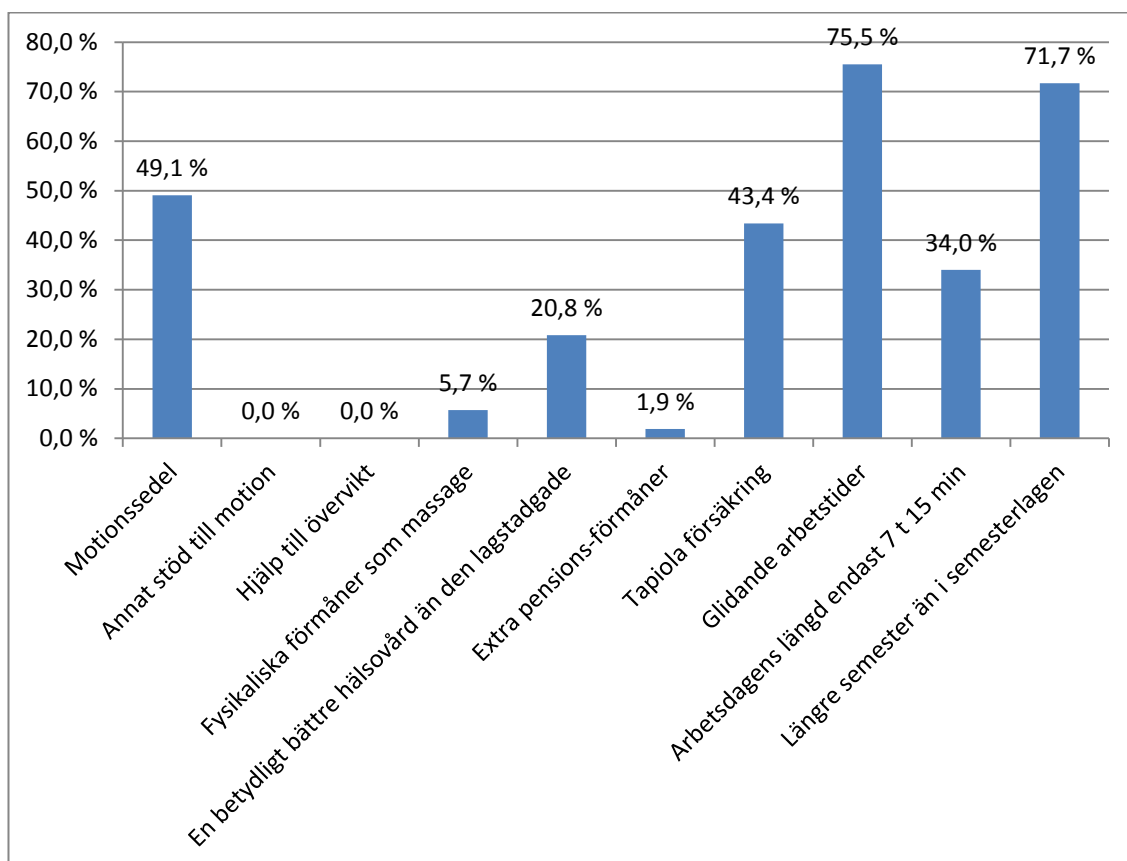
Figur 6.15. Figuren ovanför visar personalens åsikt angående huruvida belöningar kan påverka deras arbetsmotivation/motivation att binda sig till företaget.

I denna figur ovanför var resultaten ganska tydliga. Av personalförvaltningen är 100 % helt eller delvis av samma åsikt och inom ekonomiförvaltningen är motsvarande talet 88,9 %. Av personer som jobbar inom andra uppgifter ansåg 100 % att belöningar kan påverka deras arbetsmotivation/binda sig till företaget.



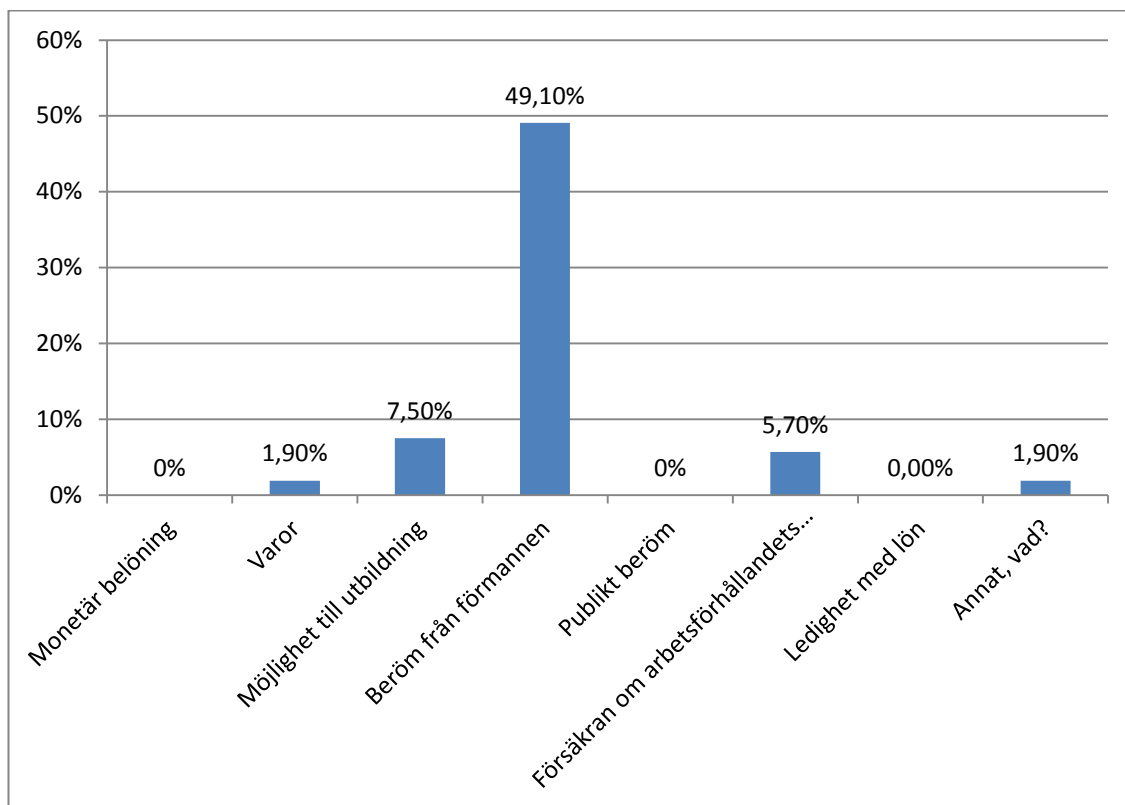
Figur 6.16. Figuren ovanför visar vilka förmåner personalen anser/vet att företaget erbjuder dem.

Som figuren ovanför visar är största delen av personalen medvetna om vilka förmåner företaget erbjuder. Men vi kan också se att nästan hälften är omedvetna om företagets bättre en vanlig hälsovård och över hälften är omedvetna om massage-tjänsterna.



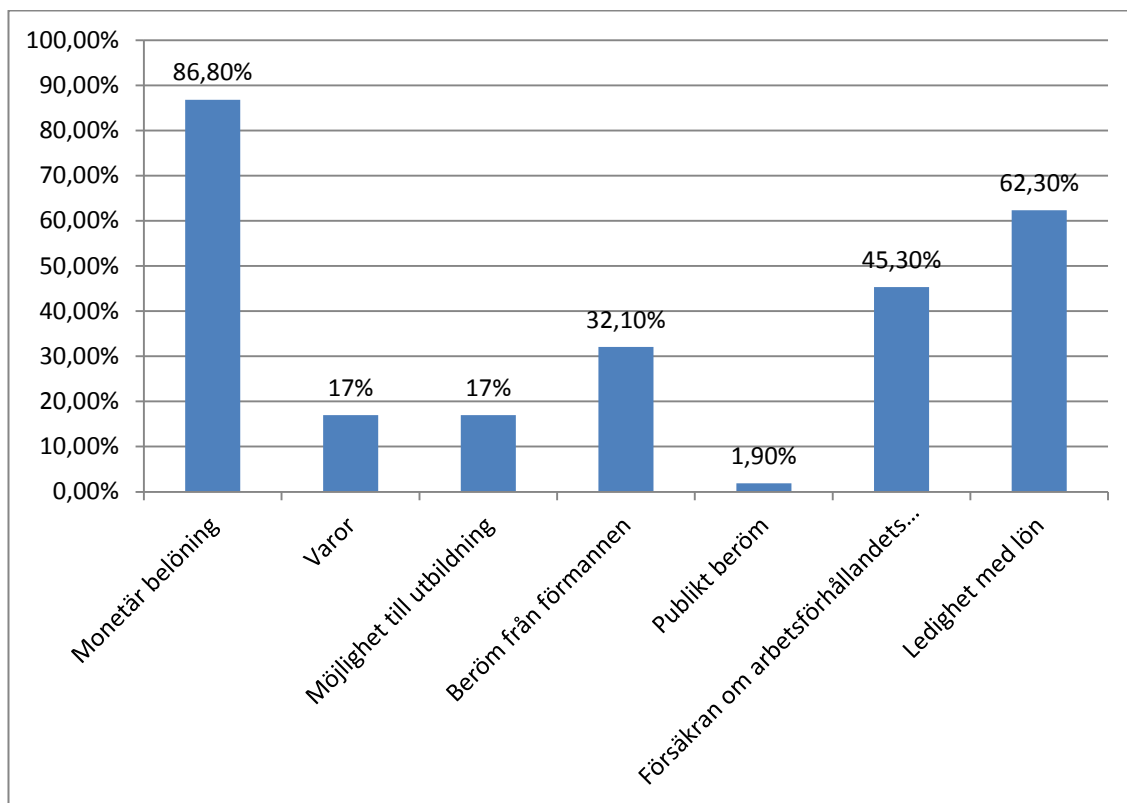
Figur 6.17. Figuren ovanför visar vilka förmåner som uppskattas mest av personalen.

Som figuren visar uppskattar största delen av personalen mest de glidande arbetstiderna och en längre semester. Också motionssedlarna, Tapiola försäkringen och den 7 timmar och 15 minuter långa arbetsdagen uppskattas till stor grad.



Figur 6.18. Figuren ovanför visar på vilka olika sätt arbetsgivaren belönar individen för ett bra utfört arbete.

Som figuren visar så är beröm från förmannen den vanligaste typen av belöning som individen får för ett bra utfört arbete. Men som vi kan se är det bara drygt hälften av personalen som får den. Vid posten ”annat, vad?” nämndes kaffe med tilltugg.



Figur 6.19. Figuren ovanför visar vilka belöningar personalen skulle uppskatta att få för ett bra utfört arbete (alla som svarade fick välja de 3 bästa alternativen).

Som figuren visar så skulle största delen av personalen uppskatta mest en monetär belöning för ett bra utfört arbete. Näst populäraste alternativet var ledighet med lön och efter detta kom försäkran om arbetsförhållandets fortsättning. Också beröm från förmannen uppskattades av över 30 %.

7 SLUTSATS

Efter att ha analyserat och studerat resultaten kan man dra den slutsats att majoriteten av personalen anser sig vara nöjda med själva arbetet och utvecklingsmöjligheter samt att byta arbetsuppgifter inom företaget. Men då vi talar om majoriteten så fanns det också en avsevärd del som inte kanske var helt av denna åsikt. På basen av resultaten kunde man också notera att personalen som jobbade på personalförvaltningsavdelningen var en aning nöjdare med själva arbetet än de som jobbade på ekonomiförvaltnings sidan.

När vi analyserade resultaten på frågorna som gällde löner och belöningar kunde vi notera att resultaten var ganska spridda i vissa fall. Majoriteten på personalförvaltningsavdelningen var av den åsikt de får konkurrenskraftig lön och att lönen är rättvis jämfört med arbetsuppgifterna- och mängden. Dock var en avsevärd del också av en annan åsikt i detta fall, speciellt på frågan där man ville ha svar på om lönen var motiverande. På ekonomiförvaltningsavdelningen var talen inte lika positiva. Majoriteten på denna avdelning ansåg att lönen inte var motiverande eller rättvis jämfört med arbetsuppgifterna- och mängden. Största delen var dock av den åsikt att med hjälp av belöningar kan man motivera personalen och hålla dem kvar vid företaget.

Största delen av personalen var medvetna om vilka förmåner företaget erbjuder, men när det hur företaget belönar dem för ett bra utfört arbete var talen inte så positiva. Drygt 50 % fick beröm av sin förman och resten av alternativen hade bara ett fåtal träffar.

Dessa resultat visar att fast majoriteten är delvis nöjd med företagets verksamhet, förmåner och belöningar så finns det saker som kunde förbättras på många olika områden. Personalen på personalförvaltningsavdelningen var en aning nöjdare än på ekonomiförvaltningen, men på båda avdelningarna fanns det en del med negativa åsikter. Fast förbättringar kunde göras skulle resultaten dock ha kunnat vara mycket sämre.

KÄLLOR

Böcker

Armstrong, M. & Brown, D. 2006. Strategic reward: Making it happen. Kogan Page.

Armstrong, M & Stephens, T. 2005. A handbook of employee reward management and practice. London. Kogan Page.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita.

Jacobsen, D & Thorsvik, J. 2008. Hur moderna organisationer fungerar: introduction i organisation och ledarskap. Lund. Studentlitteratur.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa. Hansaprint.

Lindmark, A & Önnevik, T. 2007. Human Resource Management: Organisationens hjärta. 2007. Studentlitteratur.

Lämsä, A & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki. Edita.

Torrington, D. Hall, L. & Taylor, S. 2008. Human resource management. Harlow. Pearson Education.

Intervju

Kirsi Rintapää, ledningens assistent.

BILAGA 1

1. Sukupuoli
 - a. Mies
 - b. Nainen

2. Ikä
 - a. 20-29
 - b. 30-39
 - c. 40-49
 - d. 50+

3. Kauanko olet työskennellyt yrityksessä?
 - a. alle vuoden
 - b. 1-2 vuotta
 - c. 2-3 vuotta
 - d. 3-4 vuotta
 - e. yli 5 vuotta

4. Missä tehtävissä työskentelet?
 - a. Henkilöstöhallinnon puolella
 - b. Taloushallinnon puolella
 - c. Muu

5. Koen työni mielekkääksi
 - a. Täysin samaa mieltä
 - b. Osittain samaa mieltä
 - c. Osittain eri mieltä
 - d. Täysin eri mieltä

6. Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni
 - a. Täysin samaa mieltä
 - b. Osittain samaa mieltä
 - c. Osittain eri mieltä
 - d. Täysin eri mieltä

7. Minulla on mahdollisuus edetä työssäni
 - a. Täysin samaa mieltä
 - b. Osittain samaa mieltä
 - c. Osittain eri mieltä
 - d. Täysin eri mieltä

8. Minulla on mahdollisuus vaihtaa työtehtävää yrityksen sisällä
 - a. Täysin samaa mieltä
 - b. Osittain samaa mieltä
 - c. Osittain eri mieltä
 - d. Täysin eri mieltä

9. Saan esimieheltäni riittävästi palautetta
 - a. Kyllä
 - b. Ei

10. Esimieheni huomioi osaamiseni kehittymisen
 - a. Täysin samaa mieltä
 - b. Osittain samaa mieltä
 - c. Osittain eri mieltä
 - d. Täysin eri mieltä

11. Kehityskeskusteluja järjestetään kerran vuodessa, ja tämä on mielestäni riittävän usein
 - a. Täysin samaa mieltä

- b. Osittain samaa mieltä
- c. Osittain eri mieltä
- d. Täysin eri mieltä

12. Palkkaus on kannustavaa

- a. Täysin samaa mieltä
- b. Osittain samaa mieltä
- c. Osittain eri mieltä
- d. Täysin eri mieltä

13. Minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa

- a. Täysin samaa mieltä
- b. Osittain samaa mieltä
- c. Osittain eri mieltä
- d. Täysin eri mieltä

14. Palkkani on oikeudenmukaista työtehtäviini nähden?

- a. Täysin samaa mieltä
- b. Osittain samaa mieltä
- c. Osittain eri mieltä
- d. Täysin eri mieltä

15. Palkkani on oikeudenmukaista työmäärääni nähden?

- a. Täysin samaa mieltä
- b. Osittain samaa mieltä
- c. Osittain eri mieltä
- d. Täysin eri mieltä

16. Uskon, että palkitsemisella voidaan vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon/sitoutumiseen

- a. Täysin samaa mieltä
- b. Osittain samaa mieltä
- c. Osittain eri mieltä
- d. Täysin eri mieltä

17. Työpaikkani tarjoaa seuraavia etuja

- a. Työhyvinvointisetelit
- b. Muu tuki liikunnalle
- c. Apu painonhallintaan
- d. Fysikaaliset edut kuten hieronta
- e. Lakisääteistä huomattavasti parempi työterveydenhuolto
- f. Ylimääräiset eläke-edut
- g. Tapiolan hoitoturva
- h. Liukuva työaika
- i. Yrityksen virastotyöaika 7h 15 min
- j. Vuosilomalakia pidemmät vuosilomat
- k. Jokin muu, mikä?

18. Mitä seuraavista eduista pidät omasta mielestäsi mielekkäimpänä?

(Valitse kolme)

- a. Työhyvinvointisetelit
- b. Muu tuki liikunnalle
- c. Apu painonhallintaan
- d. Fysikaaliset edut kuten hieronta
- e. Lakisääteistä huomattavasti parempi työterveydenhuolto
- f. Ylimääräiset eläke-edut
- g. Tapiolan hoitoturva
- h. Liukuva työaika
- i. Yrityksen virastotyöaika 7h 15 min
- j. Vuosilomalakia pidemmät vuosilomat

k. Jokin muu, mikä?

19. Palkitseeko työnantaja työntekijöitä hyvästä suorituksesta millään seuraavista vaihtoehdoista?

- a. Rahallinen palkkio
- b. Tavarapalkinto
- c. Koulutusmahdollisuus
- d. Kiitos esimieheltä
- e. Julkinen kiitos
- f. Varmuus työsuhteen jatkumisesta
- g. Palkallinen vapaa
- h. Jokin muu, mikä?

20. Jos sinut palkittaisiin henkilökohtaisesta työpanostuksestasi, minkälaisen palkkion valitsisit seuraavista vaihtoehdoista (valitse kolme tärkeintä prioriteettijärjestyksessä)?

- a. Rahallinen palkkio
- b. Tavarapalkinto
- c. Koulutusmahdollisuus
- d. Kiitos esimieheltä
- e. Julkinen kiitos
- f. Varmuus työsuhteen jatkumisesta
- g. Palkallinen vapaa
- h. Jokin muu, mikä?