

Belöningsystem och motivation

Utveckling av belöningsystem för företag X

Elin Andersson

Examensarbete för tradenom (YH)-examen

Utbildningen i företagsekonomi

Åbo 2023

EXAMENSARBETE

Författare: Elin Andersson

Utbildning och ort: Företagsekonomi, Åbo

Inriktning: Redovisning

Handledare: Maria Westerlund

Titel: Belöningsystem och motivation – Utveckling av belöningsystem för företag X

Datum: 5.12.2023 Sidantal: 29

Bilagor: 2

Abstrakt

I dagens samhälle är olika typer av belöningar på arbetet något som ger den anställda mervärde. Genom ett välarbetat belöningsystem har företag möjlighet att locka till sig arbetstagare samt upprätthålla de anställdas motivation för sitt arbete.

Detta arbete tangerar belöningsystem samt motivation på arbetet. Syftet med arbetet är att ta fram ett förslag på ett belöningsystem för uppdragsgivaren som kan implementeras i företaget.

Den teoretiska delen av arbetet är uppdelad i tre delar. I den första delen tangeras definitionen av motivation, samt olika motivationsteorier som Maslows behovshierarki, Herzbergs tvåfaktorteori samt McClellands motivationsteori. I den andra delen behandlas teori om belöningsystem som styrsystem. Slutligen behandlas även beskattningen av belöningar som bonus och naturaförmåner.

I arbetets empiriska del används både kvalitativa samt kvantitativa forskningsmetoder i form av en semistrukturerad intervju med företagsledaren samt en enkätundersökning bland de anställda på företaget som undersöks.

Med teorin som grund samt varsam analys av forskningen som utförts uppfördes ett förslag på belöningsystem för uppdragsgivaren. Resultatet visar att den typ av belöning som hade lämpat sig för företaget i fråga hade varit gruppbaseade belöningar av så väl finansiell som icke-finansiell karaktär. För att belöningsystemet ska lyckas krävs uppföljning samt eventuell förändring om personalen byts ut.

Språk: svenska

Nyckelord: belöningsystem, motivation, belöning

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Elin Andersson

Koulutus ja paikkakunta: Liiketalous, Turku

Suuntautumisvaihtoehto: Laskentatoimi

Ohjaaja: Maria Westerlund

Nimike: Palkitsemisjärjestelmät ja motivaatio

Päivämäärä: 5.12.2023 Sivumäärä: 29

Liitteet: 2

Tiivistelmä

Erilaiset palkitsemiset työssä ovat asioita, jotka tuovat työntekijälle lisäarvoa. Hyvin suunnitellun palkitsemisjärjestelmän kautta yrityksillä on mahdollisuus houkutella työntekijöitä ja ylläpitää työntekijöiden motivaatiota työhönsä.

Tämä opinnäytetyö käsittelee palkitsemisjärjestelmiä ja työmotivaatiota. Työn tarkoituksena on kehittää työn toimeksiantajalle ehdotus palkitsemisjärjestelmästä, joka voidaan toteuttaa yrityksessä.

Työn teoreettinen osa on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään motivaation määritelmää sekä erilaisia motivaatioteorioita, kuten Maslowin tarvehierarkiaa, Herzbergin kaksitekijäteoriaa ja McClellannin motivaatioteoriaa. Toisessa osassa käsitellään teoriaa palkitsemisjärjestelmistä ohjausjärjestelminä. Lopuksi käsitellään myös palkkioiden, kuten bonuksien ja luontoisetujen, verotusta.

Työn empiirisessä osassa käytetään sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Yrityksen johtajan kanssa pidettiin puolistrukturoitu haastattelu, ja yrityksen työntekijät osallistuivat kyselyyn.

Tulos osoittaa, että kyseiselle yritykselle soveltuva palkkiotyyppi olisi ollut sekä taloudellinen että ei-taloudellinen ryhmäkohtainen palkkio. Jotta palkitseminen onnistuisi, tarvitaan seuranta sekä mahdollisia muutoksia henkilöstön vaihdon yhteydessä.

Kieli: ruotsi

Avainsanat: palkitsemisjärjestelmä, motivaatio, palkintoja

BACHELOR'S THESIS

Author: Elin Andersson

Degree Programme: Business administration, Turku

Specialisation: Accounting

Supervisor: Maria Westerlund

Title: Reward Systems and Motivation

Date: 5.12.2023 Number of pages: 29

Appendices: 2

Abstract

Through a well-designed reward system companies have the opportunity to attract employees and maintain the employees' motivation for their work.

This thesis discusses reward systems and motivation at work. The purpose of this thesis was to develop a proposal for a reward system for the client company.

The theoretical part of the thesis is divided into three parts. The first part dealt with the definition of motivation as well as various motivation theories such as Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor theory and McClelland's motivation theory. The second part dealt with the theory of reward systems as control systems. Finally, the taxation of rewards such as bonuses and other benefits were dealt with.

Both qualitative and quantitative research methods were used in the empirical part of the thesis. The methods used were semi-structured interview with the owner of the company, and a survey sent out to the employees of the company being investigated.

With the theory as a base and careful analysis of the research carried out, a proposal for a reward system was suggested. The result showed that the type of reward that would be suitable for the company in question would be a group-based reward of both a financial and non-financial nature. For the reward system to be successful, follow-up is required as well as possible changes if the staff is replaced.

Language: Swedish

Key words: reward system, motivation, rewards

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Syfte och avgränsning.....	1
1.2	Problemformulering.....	1
1.3	Forskningsfrågor	2
1.4	Metodval.....	2
1.4.1	Kvantitativ metod - enkätundersökning.....	2
1.4.2	Kvalitativ metod – semistrukturerad intervju	2
2	Motivation.....	3
2.1	Motivationsteorier	4
2.1.1	Maslows behovshierarki.....	5
2.1.2	Herzbergs tvåfaktorteori.....	6
2.1.3	McClellands motivationsteori.....	7
3	Belöningsystem.....	8
3.1	KPI- Key performance indicators	10
3.2	Utveckling av belöningsystem	11
3.3	Individuell belöning.....	11
3.4	Kollektiv belöning.....	11
3.5	Finansiella belöningar	12
3.6	Icke-finansiella belöningar	12
4	Beskattning av förmåner.....	13
4.1	Bonus	13
4.2	Naturaförmåner	14
4.2.1	Kostförmån	14
4.2.2	Bilförmån.....	14
4.2.3	Telefonförmån.....	15
4.3	Skattefria förmåner	15
5	Case: Företag X	15
6	Genomförande och resultat	16
6.1	Intervju.....	17
6.2	Enkät	18
7	Resultatanalys.....	21
8	Förslag på belöningsystem.....	23
8.1	Belöningar av finansiell karaktär	24
8.2	Belöningar av icke-finansiell karaktär	24
8.3	Uppföljning med KPI	24
8.4	Företag X's kommentarer.....	25

9	Kritisk granskning.....	25
10	Förslag på vidare forskning	26
11	Avslutning.....	27
12	Källförteckning	28

Figurförteckning

Figur 1: Motivationscirkel (Bruzelius & Skärvad, 2004, s. 289)	4
Figur 2: Maslows behovshierarki.....	5
Figur 3: Herzbergs tvåfaktorteori	6
Figur 4: McClellands motivationsteori	7
Figur 5: "The human resource cycle" av Fombrun, Tichy och Devanna (Sandoff & Bergström, 2006, s. 15)	8
Figur 6: Kauhanens modell för belöning (Kauhanen, 2010, s. 110).....	13
Figur 7: Tid på företaget.....	18
Figur 8: Livsprioriteringar	19
Figur 9: Arbetsmotivation	19
Figur 10: Motivationsfaktorer	20
Figur 11: Typ av belöning	20
Figur 12: Personlig eller gruppbaserad belöning.....	21

Bilagor

Bilaga 1: Intervjufrågor arbetsgivare

Bilaga 2:Frågeformulär anställda

1 Inledning

”Om människor tyckte om att arbeta skulle de göra det gratis” (Maier, 2005, s. baksida)

Arbetstagares välmående och trivsel på sin arbetsplats blir alltmer aktuellt i en värld där företag konkurrerar om sina anställda. Belöningar av olika slag gör en arbetsplats attraktiv och det är en viktig grundpelare för att en anställd ska känna sig motiverad till att prestera på sitt arbete. För att lyckas med sitt belöningssystem är det viktigt att som arbetsgivare känna sina arbetstagare och veta vad de vill ha. För att en belöning ska öka motivationen hos en arbetstagare ska den vara efterfrågad.

Arbetet görs för en uppdragsgivare som kommer att kallas för företag X, då de väljer att vara anonyma. Uppdragsgivaren kommer att presenteras mer ingående i kapitel 5.

Detta arbete kommer att behandla motivation hos arbetstagare, utveckling av belöningssystem samt i den empiriska delen kommer ett förslag på belöningssystem för uppdragsgivaren att tas fram.

1.1 Syfte och avgränsning

Syftet med detta examensarbete är att utveckla ett förslag på ett belöningssystem som uppdragsgivaren kan implementera i sitt företag.

Arbetet kommer avgränsas till uppdragsgivarens verksamhet. I dagens läge finns det väldigt många olika typer av belöningar som företag kan erbjuda sina anställda. Arbetet kommer att avgränsas till ett antal olika finansiella och icke-finansiella belöningar utöver de anställdas grundlön. Även beskattningen av ett antal olika naturaförmåner samt olika skattefria personalförmåner kommer att behandlas.

1.2 Problemformulering

Det finns många olika typer av belöningar som företag kan använda sig av för att motivera och effektivisera sina anställda. För uppdragsgivaren är det viktigt att hitta ett alternativ på belöningssystem som är efterfrågat av de anställda samt är lönsamt för företaget.

1.3 Forskningsfrågor

Forskningsfrågorna som kommer besvaras i detta arbete är:

1. Hur stor inverkan har ett belöningsystem på de anställdas motivation?
2. Hur implementeras ett belöningsystem i ett företag?
3. Vilka typer av belöningar lämpar sig för företag X?

1.4 Metodval

För att utföra forskningen i detta arbete används både kvantitativa och kvalitativa forskningsmetoder. Med stöd av den teoretiska delen om motivation och belöningsystem kommer en enkätundersökning att skickas ut till de anställda på företaget i fråga. Utöver detta kommer en kvalitativ intervju att ordnas tillsammans med arbetsgivaren. Med dessa svar, samt tidigare forskning som grund kommer sedan ett förslag på belöningsystem att utvecklas som lämpar sig för företagets behov.

1.4.1 Kvantitativ metod - enkätundersökning

Kvantitativa forskningsmetoder undersöker insamlad mätbar numeriska data. Genom att använda en kvantitativ metod kan fler respondenter nås på kortare tid. Den kvantitativa data som samlats in är även objektiv och ger utrymme för en mer effektiv dataanalys till skillnad från kvalitativa forskningsmetoder. (Bryman & Bell, 2014, s. 162)

Enkätundersökningar är en vanlig kvantitativ metod där respondenter svarar på standardiserade frågor, ofta med svarsalternativ. Det är viktigt att frågorna i enkäten inte är för komplexa eller att det finns risk för missstolkning, eftersom detta påverkar svaren. (Bryman & Bell, 2014, s. 245)

1.4.2 Kvalitativ metod – semistrukturerad intervju

Kvalitativa forskningsmetoder fokuserar, till skillnad från kvantitativa metoder, mer på ord än numeriska data.

Det finns tre olika typer av intervjuer: strukturerad, semistrukturerad samt ostrukturerad. Då en semistrukturerad intervju hålls finns ett underlag med frågor som kommer att ställas,

men det finns även ett utrymme för följdfrågor och utveckling av svaren. Enligt Bryman och Bell (2014, s. 475) ska forskaren vara objektiv under intervjun och det är personen som blir intervjuad som väljer vart konversationen leder. En fördel med intervju som datainsamlingsmetod är att den kan anpassas efter personen som intervjuas för att få fram personens erfarenheter och åsikter, samt att forskaren har möjlighet att ställa följdfrågor vid behov.

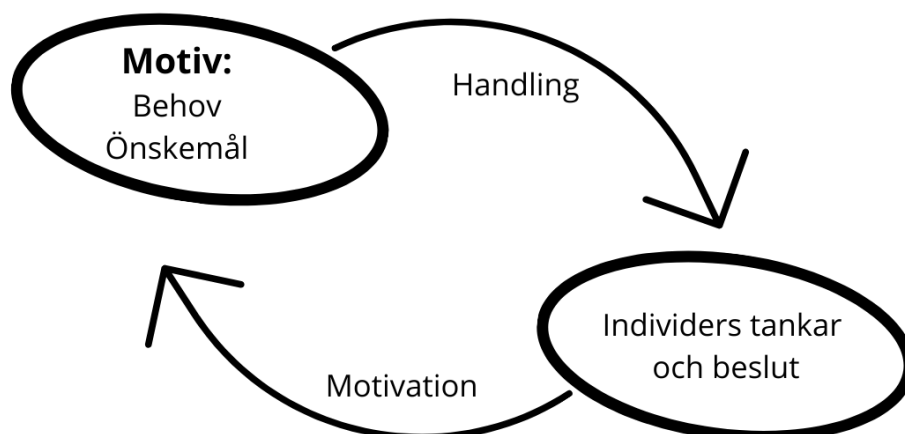
2 Motivation

Motivation är en individs drivkraft för att nå mål och drömmar. Då vi får känna en måttlig utmaning i att utföra våra arbetsuppgifter skapas tillfredställelse hos en människa, vilket gör att motivationen ökar. För många kan motivationen på arbetsplatsen även ökas av att få ta ansvar och känna sig behövd och uppskattad. Människor motiveras av olika faktorer och som arbetsgivare är det viktigt att känna sina anställda. Det är viktigt att redan vid rekryteringen av arbetstagare säkerställa att man hittar rätt person till rätt position inom företaget: som har en grundläggande motivation för arbetsuppgiften samt har ett intresse att utvecklas inom företaget. (Corno & Anderman, 2016, s. 91)

Enligt McGregor och Doshi (2015) är lek, syfte, potential samt känslomässig och ekonomisk press de främsta orsakerna till att människor arbetar och dessa faktorer påverkar även motivationen på arbetet. Med lek menas att den anställda motiveras av arbetsuppgiften i sig och njuter av att utföra arbetet. Med syfte menas att den anställda kan identifiera sig med arbetsplatsens mål och motiveras av resultatet av sitt arbete. Med potential menas att man har möjlighet att utvecklas både på ett personligt plan och karriärmässigt.

Känslomässig och ekonomisk press är yttre faktorer som påverkar ens vilja och motivation till arbete. Känslomässig press kan vara gruppträck, rädsla eller skam som påverkar ens handlingar. Ekonomisk press kan vara då man arbetar mot ett mål för att få en ekonomisk belöning eller tar extra arbetspass för att man är i behov av lönen. (McGregor & Doshi, 2015, ss. 1-13)

Bruzelius och Skärvad (2004, s. 289) har illustrerat motivation som en cirkel, och menar att motivationen skapas när ett behov eller önskemål föds och att detta kommer sedan att styra hur människan agerar för att nå målet.



Figur 1: Motivationscirkel (Bruzelius & Skärvad, 2004, s. 289)

Paais och Pattiruhu (2020, ss. 577–588) menar att på alla arbetsplatser finns det en kultur som har dominerande värderingar och genom denna vet den anställda vad som förväntas av hen. Genom en stark företagskultur där det finns klara riktlinjer för vilket beteende som belönas eller bestraffas kan den anställdas motivation påverkas positivt.

2.1 Motivationsteorier

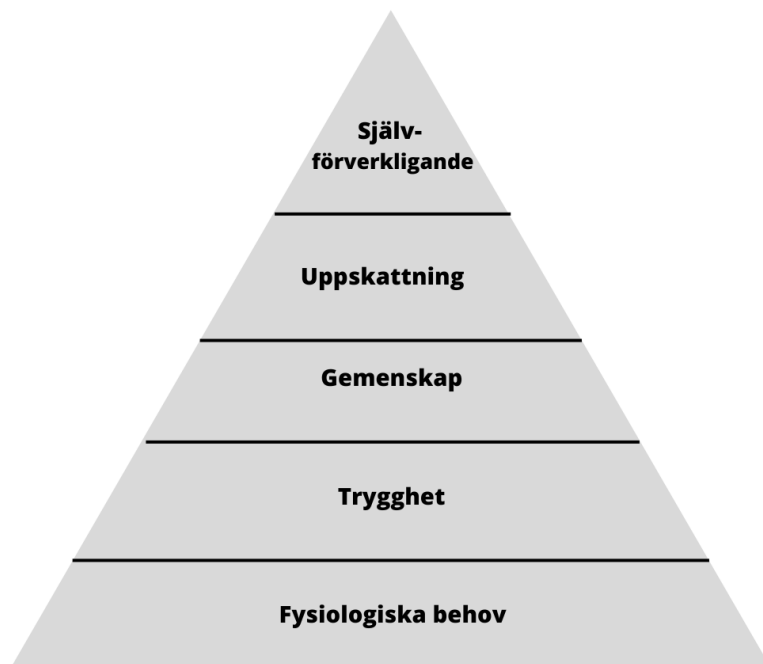
I detta kapitel kommer tre olika motivationsteorier att presenteras: Maslows behovshierarki, Herzbergs tvåfaktorteori samt McClellands motivationsteori.

2.1.1 Maslows behovshierarki

Abraham Maslows behovshierarki rangordnar en människas behov i fem olika nivåer i något som kan visualiseras som en pyramid. Enligt Maslows måste människan uppnå de olika behoven en efter en för att nå toppen av pyramiden.

De fem nivåerna i Maslows behovshierarki är:

1. Grundläggande behov
2. Trygghet
3. Gemenskap
4. Uppskattning
5. Självförverkligande



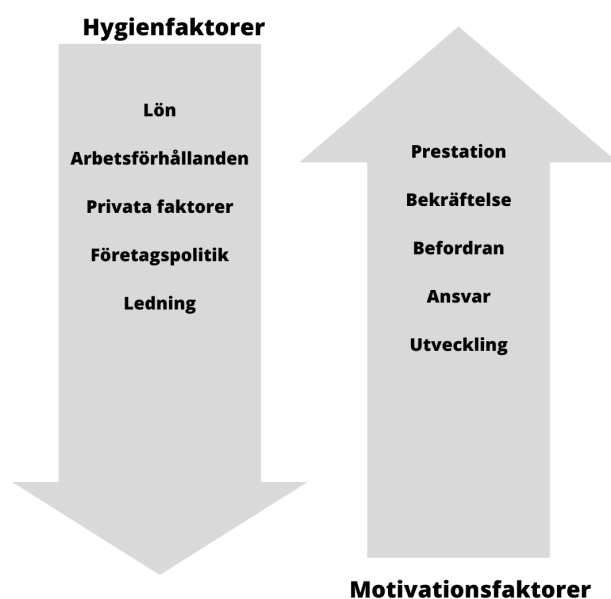
Figur 2: Maslows behovshierarki

Längst ner i pyramiden finns människans grundläggande *fysiologiska behov* för överlevnad som mat, vatten och sömn. *Trygghetsbehovet* kan uppfyllas genom att ha en stabil vardag med rutiner där man känner sig säker. *Gemenskapsbehovet* handlar om en människas behov till att ge och få kärlek samt känna tillhörighet med andra individer. *Uppskattningsbehov* behandlar människans behov av bekräftelse och social uppskattning av andra för att höja sin självkänsla.

Den sista nivån i behovshierarkin är *självförverkligande*. Enligt Maslow är det först nu, efter att de andra behoven är uppfyllda, som en människa kan fokusera på att nå sina mål och prestera så bra som möjligt. (Hedegaard Hein, 2012, ss. 68-74)

2.1.2 Herzbergs tvåfaktorteori

Frederick Herzbergs tvåfaktorteori går ut på att det finns två olika typer av faktorer som påverkar en människas motivation: hygienfaktorer och motivationsfaktorer.



Figur 3: Herzbergs tvåfaktorteori

Hygienfaktorer på en arbetsplats är grundläggande trivsselfaktorer som företagets ledning, arbetstagarens lön, företagspolitik och arbetsförhållanden. Herzberg menar att dessa grundfaktorer inte kan motivera men om dessa behov inte är uppfyllda kommer arbetstagaren inte att trivas på sin arbetsplats. (Alvehus & Jensen, 2015, s. 43)

Motivationsfaktorer på arbetet kan vara bekräftelse för sina prestationer, ansvar, möjlighet till utveckling och befordran. Enligt Herzberg leder inte avsaknaden av motivationsfaktorer till direkt missnöje, men dessa faktorer kan skapa tillfredställelse och motivation för en arbetstagare. (Hedegaard Hein, 2012, s. 137)

2.1.3 McClellands motivationsteori

Enligt David McClelland har människan tre behov som påverkar motivationen: behov av makt, behov av gemenskap och prestationsbehov. Det finns inte heller någon specifik hierarki mellan de tre behoven, men att det alltid finns ett behov som är mer dominerande än de andra. McClelland menar att behoven inte är medfödda, utan vilket behov som är dominerande beror på människans erfarenheter och uppväxt. (Griffin & Moorhead, 2007, s. 94)



Figur 4: McClellands motivationsteori

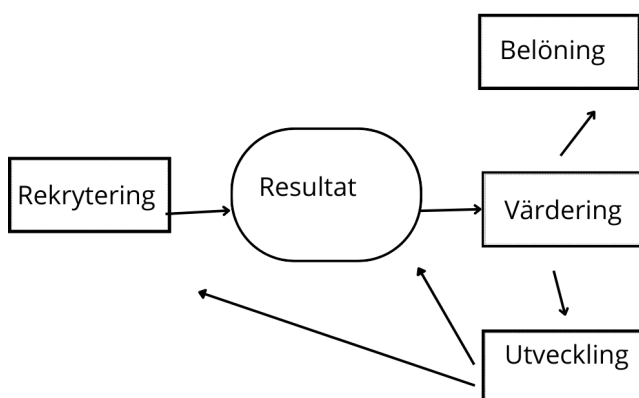
Behov av makt är en drivande motivator hos personer som har ett behov av att leda och kontrollera andra. Personer med ett drivande *behov av gemenskap* behöver känna tillhörighet till en grupp. Det viktigaste för dessa personer är inte den enskilda

prestationen, utan samarbetet. Personer med ett dominerande *prestationsbehov* motiveras av hur de presterar. De vill nå sina mål och har även ett behov av feedback för att kunna utvecklas. Dessa personer arbetar gärna självständigt och uppskattar nya utmaningar på sitt arbete. Genom att veta vilken av dessa motivatorer som driver en arbetstagare kan arbetsgivaren i mån av möjlighet utarbeta deras arbetsuppgifter därefter. (Hedegaard Hein, 2012, ss. 116-118)

3 Belöningsystem

Belöningen är en central del i företags human resource management, HRM. Belöningsystem är ett viktigt styrsystem inom företag och finns för att uppskatta arbetstagarna, samt uppmuntra dem att arbeta mot företagets mål. Ett välutvecklat belöningsystem kan gynna så väl företaget som arbetstagarna.

Fombrun, Tichy och Devanna presenterade sin HRM modell redan 1984 och den är fortfarande i dagens läge en av de mest använda modellerna inom hr. "The human resource cycle" visar hur rekrytering, resultat, värdering, belöning och utveckling hör ihop inom organisationer. (Sandoff & Bergström, 2006, s. 15)



Figur 5: "The human resource cycle" av Fombrun, Tichy och Devanna (Sandoff & Bergström, 2006, s. 15)

Enligt denna modell är utgångspunkten för att styrsystemet ska fungera att företag rekryterar rätt personer till rätt position inom företaget. Därefter ska rätt beteende värderas och belönas utefter de mål företaget satt upp. De anställda ska även ha möjlighet till utveckling kring de färdigheter som behövs för att nå målen. (Sandoff & Bergström, 2006, s. 16)

Det är viktigt att belöningsystemet reflekterar företagets värderingar och att det kan kopplas till företagets mål. Ett välfungerande belöningsystem kräver även regelbunden uppföljning. En organisation och dess arbetstagare kan förändras och på grund av detta är det även viktigt att belöningsystemet kan ändras med tiden, om man märker att det inte har det utfall man har tänkt sig. (Armstrong & Stephens, 2005, s. 4)

Enligt Bratton och Gold (2012, s. 366) finns det fem beståndsdelar i ett belöningsystem:

1. Strategi
2. Mål med belöning
3. Belöningsalternativ
4. Belönningstekniker
5. Belönings konkurrenskraft

Med *strategi* menas att belöningsystemet stämmer överens med företagets värderingar och företagsstrategi. *Mål med belöningen* tangerar sambandet mellan belöningen och den anställdas attityd samt prestation på arbetet. *Belöningsalternativ* och *belönningstekniker* handlar om vilken typ av belöning företaget väljer att använda sig av: som passar både företagets riktlinjer samt motiverar den anställda. Den femte och sista beståndsdel i belöningsystem, *belönings konkurrenskraft*, handlar om rollen belöningsystem spelar när arbetstagare väljer arbetsplats. Belöningar är ofta något som nämns redan i arbetsplatsannonser och genom att ha ett välutvecklat system kan detta locka personer att söka arbetet. (Bratton & Gold, 2012, s. 366)

Ett företag kan erbjuda en anställd två typer av belöningar: inre och yttre belöningar. *Yttre belöningar* anses vara faktorer som tillfredsställer en arbetstagares grundläggande behov så som arbetsförhållande, säkerhet och trivsel. *Inre belöningar*, även kallat "*psykologiska*

belöningar” handlar mer om en inre drivkraft att utföra sitt arbete. Inre belöningar kan vara faktorer som hur meningsfullt arbetet känns eller att känna tillfredsställelse då man överkommit en utmaning. (Armstrong & Stephens, 2005, s. 19)

3.1 KPI- Key performance indicators

Key performance indicators, KPI, är nyckeltal som hjälper företag att mäta sina framsteg. Genom att använda rätt typ av nyckeltal kan företag förbättra kommunikationen, engagera sina anställda att arbeta mot ett mål samt kontrollera och följa upp hur arbetet har framskridit. (Gabcanova, 2012, s. 117)

Det finns olika nyckeltal som kan användas för att mäta ett belöningsystems framgång. Några vanliga nyckeltal som används inom HRM är omsättningshastighet, frånvaro samt de anställdas tillfredsställelse.

Omsättningshastigheten är ett nyckeltal som visar hur många anställda som har lämnat ett företag eller organisation under en viss tidsperiod. Företag strävar efter att ha så låg omsättningshastighet som möjligt, då det visar på att de anställda trivs och företaget kan bevara sina anställda. (Gabcanova, 2012, s. 120)

De anställdas sammanlagda frånvaro under en viss tidsperiod kan visa på hur engagerade samt motiverade de är på sitt arbete. Enligt van Tuin et al (2020, s. 1-18) är det mer sannolikt att en anställd som inte trivs på sitt arbete väljer att sjukskriva sig och vara frånvarande från arbetet. Genom att hålla statistik på arbetsfrånvaron kan företag följa upp och analysera vad orsakerna till denna frånvaro är.

Anställdas tillfredsställelse är ett viktigt nyckeltal, då det visar hur de anställda trivs på sin arbetsplats. Vilares och Coelho (2003) menar att det finns ett samband mellan de anställdas tillfredsställelse och deras engagemang gällande arbetsuppgifter samt lojalitet till företaget. En person som trivs på sitt arbete känner sig mer motiverad till att utföra ett gott arbete, än en person som inte är nöjd med sina arbetsförhållanden. Ett vanligt sätt att mäta anställdas tillfredsställelse är genom eNPS, employee net promoter score, undersökningar. ENPS är undersökningar där de anställda får sätta betyg på en skala 0-10 på olika faktorer gällande sitt arbete. Svaren delas in i tre kategorier: ambassadörer, passiva och kritiker. Ambassadörer svarar mellan 9 och 10, vilket betyder att de är nöjda på sin arbetsplats och

kan tänka sig rekommendera det till andra i sin omgivning. Passiva svarar mellan 7 och 8, vilket betyder att de inte är oengagerade i sitt arbete, men inte heller helt tillfredsställda med tillvaron. Kritiker svarar mellan 0 och 6, vilket betyder att de inte är nöjda med sin arbetssituation och har en större benägenhet att prata illa om sin arbetsplats. Genom att analysera svaren kan företag få insikter i hur de anställda känner, samt inom vilka delar av verksamheten det finns förbättringsmöjligheter. (Yaneva, 2018, ss. 221-227)

3.2 Utveckling av belöningssystem

Då ett företag planerar att införa ett belöningssystem är det viktigt att tänka på vilken typ av belöningssystem som passar just det företaget och dess anställda. Belöningen kan vara individuell eller kollektiv och båda alternativen kan föra med sig för- och nackdelar.

3.3 Individuell belöning

Individuell belöning motiverar personer som drivs av sin egen prestation. Vid individuell belöning påverkas den anställda inte av någon annans prestationer utan belönas utefter hur hen själv presterar. En nackdel med individuell belöning kan vara att det skapas tävlingar mellan de anställda och inre konkurrens inom företaget då den personliga prestationen blir viktigare än att tillsammans nå företagets mål. (Svensson, 2001, s. 69)

3.4 Kollektiv belöning

Kollektiv, även kallad gruppbaserad, belöning motiverar anställda som trivs med att arbeta i grupp och behöver gemenskap. Kollektiv belöning är ett bra sätt att få de anställda att samarbeta och tillsammans arbeta mot företagets mål. En nackdel med kollektiv belöning kan vara att den enskilda arbetstagaren inte ser hur dennes enskilda insats bidrar till gruppens prestation. Kollektiva belöningar ger även utrymme för personer som inte presterar på samma nivå möjligheten att glida med på de andras framgång, vilket kan skapa missnöje inom företaget. (Svensson, 2001, s. 70)

Utöver om belöningen är individuell eller kollektiv måste företaget också fatta beslut om vilken typ av belöning som ska införas: finansisell eller icke-finansiell.

3.5 Finansiella belöningar

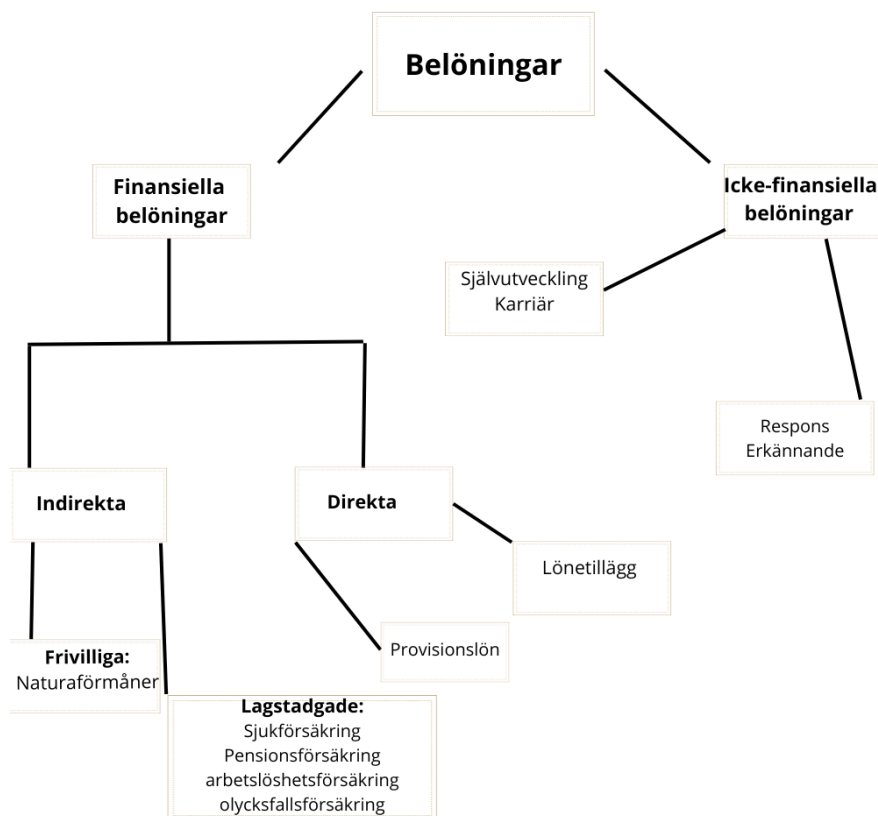
Finansiella belöningar är monetär ersättning utöver en anställds grundlön. Enligt Kauhanen (2010) finns det två huvudgrupper av finansiella belöningar: direkta och indirekta. Direkta finansiella belöningar är provisionslön samt olika lönetillägg för exempelvis erfarenhet, specialkunnande och språkkunskaper.

Det finns lagstadgade och frivilliga indirekta finansiella belöningar. I Finland är de lagstadgade belöningarna en arbetstagares socialskyddsförmåner: sjukförsäkring, arbetspensionsförsäkring, arbetslöshetsförsäkring samt olycksfallsförsäkring. Frivilliga belöningarna är olika naturaförmåner som bil-, telefon- samt bostadsförmån som den anställda betalar skatt för. Till de frivilliga finansiella belöningarna hör även personalrabatt samt olika typer av motions- och kulturförmåner. Dessa förmåner är något arbetsgivaren själv väljer om de vill erbjuda sina anställda. (Kauhanen, 2010, ss. 104-106)

3.6 Icke-finansiella belöningar

Icke-finansiella belöningar är inre belöningar, där arbetstagaren får tillfredsställelse av att utföra sin arbetsuppgift och har möjlighet att utvecklas, ta ansvar och få växa på sin arbetsplats.

För många arbetstagare är respons, regelbunda utvecklingssamtal samt uppskattning belönande och viktigt för ens personliga utveckling. Det kan även vara möjligheten till flexibelt arbete gällande timmar och möjlighet till distansarbete och möjligheten till vidare utbildning. (Morrell, 2011, ss. 318-323)



Figur 6: Kauhanens modell för belöning (Kauhanen, 2010, s. 110)

4 Beskattning av förmåner

Beskattningen av arbetsförmåner styr i viss del vilken typ av belöningar som används inom företag. Förmåner vars skatteprocenten är hög är inte lönsamma för vare sig arbetsgivaren eller den anställda och kommer därför inte vara lika populär som exempelvis skattefria arbetsförmåner. Nedan kommer beskattningen för bonus, kostförmån, bilförmån samt telefonförmån att redovisas. Utöver det kommer även skattefria förmånerna resekostnadsersättningar samt motions- och kulturverksamhet att behandlas.

4.1 Bonus

Utöver grundlönen kan arbetsgivaren välja att betala ut en finansiell bonus till sina anställda. Detta kan exempelvis ske då företaget nått ett visst mål eller i samband med jul eller ett visst mål som uppnåtts.

Bonusar beskattas som förvärvsinkomst. Förvärvsinkomster beskattas progressivt, vilket innebär att skatteprocenten blir högre ju mer en person tjänar. En arbetstagare betalar även kommunalskatt samt kyrkoskatt på sin inkomst. (Skatteförvaltningen, Förvärvsinkomster, 2023)

4.2 Naturaförmåner

En naturaförmån är en form av ersättning som en arbetstagare får i annan form än pengar. Naturaförmåner är enligt inkomstskattelagen (1535/1992) en skattepliktig förvärvsinkomst. Skattegrunderna för förmånerna kan variera och bestäms årligen av Skatteförvaltningen. (Skatteförvaltningen, 2023)

4.2.1 Kostförmån

Kostförmån är då arbetsgivaren erbjuder de anställda måltider till ett reducerat pris, eller utan kostnad. En arbetstagare kan utnyttja sin kostförmån på ett matställe som arbetsgivaren driver, eller med måltidskuponger utanför arbetsplatsen. Kostförmånens värde utgörs av kostnaderna som anskaffningen av förmånen har kostat arbetsgivaren. År 2023 är arbetsgivarens del av kostförmånen högst 12,70 €. (Skatteförvaltningen, 2023)

4.2.2 Bilförmån

Bilförmån är då en arbetstagare, eller en arbetstagares familjemedlemmar, använder arbetsgivarens bil för privat bruk. Det finns två olika typer av bilförmåner: fri bilförmån eller förmån att använda bil. Fri bilförmån betyder att arbetstagaren får använda arbetsbilen utan att stå för några av kostnaderna. Då en arbetstagare har förmån att använda bil står hen i varje fall för bilens driftskostnader. Bilförmånens värde räknas ut med hjälp av ett grundvärde, ett procentvärde, och driftskostnader. Värdet är beroende av bilens ålder: grundvärdet för en äldre bil är mindre, medan driftkostnaderna är högre ju äldre bilen är. Värdet påverkas också av tilläggsutrustningar och om det är en elbil. (Skatteförvaltningen, 2023)

4.2.3 Telefonförmån

Telefonförmån är då en arbetstagare har tillgång till en telefon som arbetsgivaren betalar för och på fritiden använder den för privat bruk. År 2023 är värdet av mobiltelefonförmånen 20 € per månad. (Skatteförvaltningen, 2023)

4.3 Skattefria förmåner

En arbetsgivare kan även erbjuda sina anställda en rad olika skattefria förmåner. Vilka förmåner som är skattefria beskrivs i inkomstskattelagen (1535/1992) paragraf 69.

Resekostnader är sådana kostnader som uppkommer då arbetstagaren tar sig till och ifrån en plats utanför den ordinarie arbetsplatsen för att utföra arbete. Ersättningen för dessa kostnader är skattefria och ersättningsbeloppet bestäms årligen av Skatteförvaltningen. Till resekostnadsersättningar hör dagtraktamenten, kilometerersättning, ersättning för resebiljetter och måltidsersättning. (Skatteförvaltningen, 2023)

Motions- och kulturförmån är en förmån som arbetsgivare kan ge arbetstagare i form av sedlar eller andra former av betalmedel med ett skattefritt värde på högst 400 € årligen. Arbetstagaren kan förbruka förmånen på en rad olika valfria hobbyverksamheter eller kulturevenemang. (Skatteförvaltningen, 2023)

5 Case: Företag X

I denna del kommer arbetets uppdragsgivare samt empiriska del att presenteras. Resultatet av den kvalitativa samt kvantitativa undersökningen kommer redovisas och analyseras. På basen av resultatet av undersökningen samt med teorin som stöd kommer ett förslag på belöningssystem för uppdragsgivaren att presenteras.

Företag X grundades år 1998 och är verksam inom städ och fastighetsskötselsbranschen. Företaget har sin bas i Raseborg och verksamhetsområdet sträcker sig från Hangö till huvudstadsregionen. För tillfället har företaget sju anställda och de använder inget belöningssystem.

Majoriteten av företagets kunder är privatpersoner, men de har även många företagskunder. Företaget erbjuder sina kunder ett brett sortiment av olika tjänster: bland

annat olika typer av hemstädningar, byggnadsstädningar samt kontorsstädningar. Utöver städtjänsterna erbjuder även företaget fastighetskötsel som gräsklippning, snöröjning samt gårdsskötsel.

Konkurrensen i företagets verksamhetsområde är relativt låg. I Raseborg, specifikt Ekenäs, finns en handfull andra städföretag i samma storleksklass som företag X, men alla konkurrenter erbjuder inte både städtjänster och fastighetstjänster vilket företag X gör. Detta betyder att företag X har en större möjlighet att fylla kundens behov: både gällande städtjänster samt fastighetskötsel. Eftersom företaget har sin bas på en relativt liten ort är det viktigt att upprätthålla ett gott rykte. Dels för att bibehålla existerande kunder, dels för att attrahera nya kunder. Företaget har varit verksamhet i snart 25 år och under den tiden har de haft möjligheten att bygga upp en lojal kundkrets. Företaget har till stor del växt med hjälp av word of mouth, det vill säga att deras kunder som varit nöjda med tjänsterna har fört ordet vidare.

Företaget vill medverka i detta projekt eftersom ägaren vill erbjuda sina anställda uppskattning samt ett mervärde än endast deras grundlön.

6 Genomförande och resultat

För att utföra den empiriska delen av arbetet har både en semistrukturerad intervju hållits med arbetsgivaren, samt en enkät skickats ut till de anställda på företaget. Intervjufrågorna skickades ut tre dagar innan intervjun hölls, så att respondenten fick tid att bekanta sig med frågorna innan intervjun hölls. Samtidigt skickades även frågeenkäten ut till de totalt sju anställda.

Orsaken till att dessa två forskningsmetoder användes var för att både arbetsgivaren och de anställda skulle få fram sina åsikter och synpunkter, utan att någon annans åsikt ska påverka deras egna. Intervju valdes som metod med arbetsgivaren, eftersom det endast är en person. Genom intervjun skapades en diskussion där följdfrågor kunde ställas och svaren blev utförliga.

Ämnet kan anses vara personligt och känsligt och frågorna tangerade de anställdas arbetsmotivation samt tankar om hur de tycker att belöningen borde ske på företaget.

Utefter detta valdes enkätundersökningen som metod så att de anställda kunde svara ärligt utan att bli påverkade av sina kollegor eller sin arbetsgivare.

6.1 Intervju

Intervjun med arbetsgivaren hölls fysiskt på företagets kontor i Raseborg i november 2023.

Orsaken till att företaget vill belöna sina anställda utöver deras grundlön är enligt arbetsgivaren för att uppskatta de anställda för deras prestationer, och för att hon tror att det kan öka deras långsiktiga motivation. Hon menar att alla som är anställda får en lön och det finns inget unikt i just det, utan hon vill skapa ett mervärde för de anställda för att de ska trivas just på hennes företag.

Arbetsgivaren menar att tiderna har förändrats mycket sedan slutet på 1990-talet då hon blev företagare och det i dagens läge gäller att hänga med i förändringarna för att hålla kvar sina anställda. Hon menar att ett belöningssystem skulle kunna förbättra de anställdas motivation och prestation till det bättre, eftersom företaget kunde erbjuda dem något utöver deras lön som de vill ha. Hon betonar även att hon är medveten om att alla människor strävar efter olika saker och att det som kan motivera en av hennes anställda kanske inte fungerar för någon annan.

Då arbetsgivaren får frågan om vad som motiverar henne på arbetet svarar hon direkt att kunderna och hennes anställda är det som motiverar henne. Hon menar att hon motiveras av att utveckla företagets tjänster till att möta kundernas behov, samt att hon betonar att företagets framgång är ett resultat av sina kompetenta samt serviceinriktade anställda.

Arbetsgivaren tror att olika typer av finansiella belöningar samt gemensamma tillfällen som julfester och företagskryssningar hade motiveras de anställda. Utöver detta tror hon att en rad olika naturaförmåner, som lunchförmån och bilförmån, hade passat vissa av hennes anställda. Hon menar att de flesta som arbetar på företaget har varit anställda relativt länge, de flesta över sju år, och därför känner hon dem bra. Eftersom företaget endast har sju anställda har hon haft möjligheten att lära känna dem alla och vet exempelvis deras familjesituationer, vad de prioriterar i livet: om det så är möjligheten till ledig tid eller extra arbetstimmar.

Arbetsgivaren tycker att belöningen i företaget ska vara gruppbaserad. Hon menar att i 90 % av fallen arbetar de anställda två och två och gör väldigt lite individuellt arbete. På grund av detta kan det bli svårt för henne att belöna den enskilda prestationen eftersom den inte kan mätas utan att skapa orättvisa mellan de anställda. Hon tror också att en gemensam belöning kan få dem att arbeta mot ett mål tillsammans vilket även det kan motivera dem.

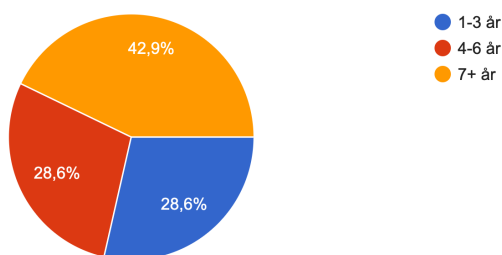
6.2 Enkät

Enkäten skickades ut till samtliga sju anställda på företaget i början av november 2023. Enkäten bestod av åtta frågor, varav sju var flervalssfrågor och en fråga var öppen där respondenten fick svara med egna ord. Utöver det ena öppna svaret fick även respondenterna motivera sitt svar på en fråga. Alla anställda på företaget svarade på enkäten.

Den första frågan i formuläret tangerade respondentens kön. Det arbetar fem kvinnor och två män på företaget. Majoriteten, 57 %, av de anställda på företaget är mellan 50 och 59 år. Utöver det finns det två personer anställda på företaget mellan 30 och 39 år, samt en anställd som är över 60 år gammal.

Hur länge har du arbetat på ditt nuvarande jobb?

7 svar

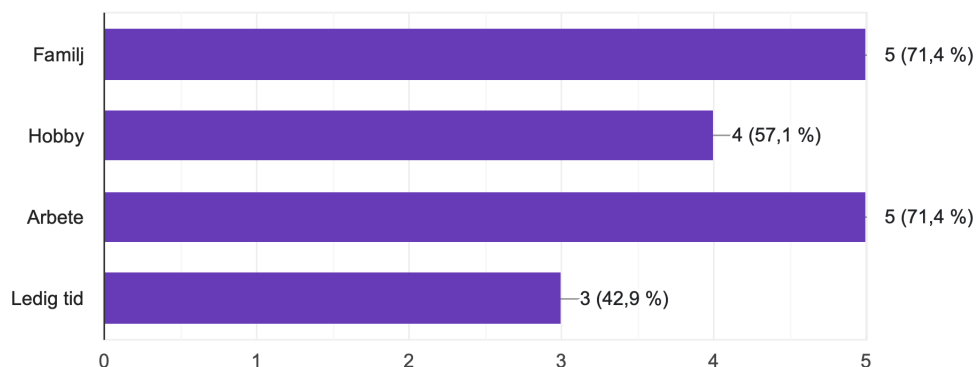


Figur 7: Tid på företaget

Majoriteten, 71,5 %, av respondenterna har arbetat på företaget över tre år. Bland de som arbetat längst på företaget, över sju år, är två av respondenterna kvinnor och en är man.

Vad prioriterar du i ditt liv just nu?

7 svar

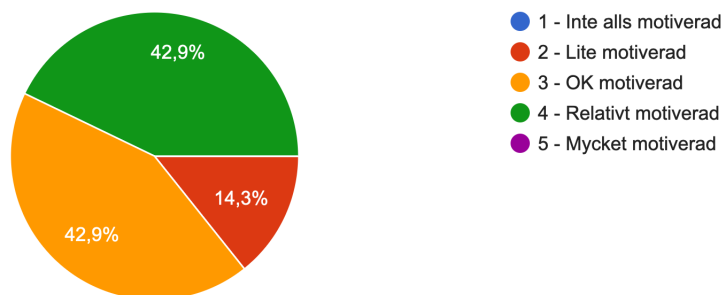


Figur 8: Livsprioriteringar

Respondenterna gick frågan om vad de prioriterar i sitt liv just nu. Familj och arbete var de svar som majoriteten, fem personer, svarade. Men även hobbyer och ledig tid är något som flera av respondenterna prioriterar.

Hur motiverad känner du dig att utföra ditt arbete just nu?

7 svar



Figur 9: Arbetsmotivation

Nästa fråga i formuläret handlade om de anställdas motivation på arbetet. Ingen av respondenterna svarade alternativ 1: "inte alls motiverad", och ingen svarade heller alternativ 5: "mycket motiverad". Fyra personer känner sig "relativt motiverade" på sitt arbete just nu, medan tre personer känner sig "ok motiverade". Endast en person svarade alternativ 2: "lite motiverad".

Vad motiverar dig på ditt arbete?

7 svar

God stämning mellan kollegorna, nöjda kunder
Min lön, positiv feedback, nöjda kunder
Mina kollegor, min chef, att göra kunder nöjda
utmaningar, nöjda kunder
Min lön, kunderna, mina kollegor
Positiv feedback, gemenskapen, min lön
Bra feedback från kunder och chef, gemenskapen

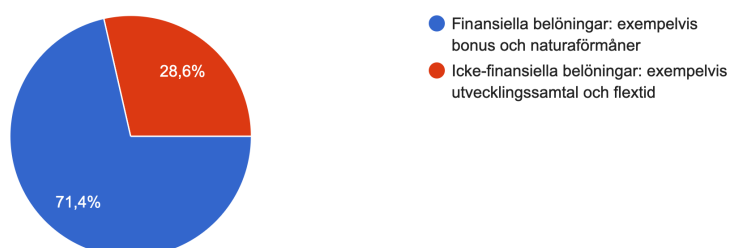
Figur 10: Motivationsfaktorer

Den enda öppna frågan i formuläret löd "Vad motiverar dig på ditt arbete". Där fick respondenterna en chans att själva formulera vilka motivationsfaktorer de har på sitt arbete.

Tre personer nämner sin lön som en motivationsfaktor, medan fem personer nämner sina kollegor och gemenskapen på arbetsplatsen som en bidragande faktor. En stor majoritet, sex av sju personer nämner kunderna i sina svar. Tre personer nämner feedback som en motivationsfaktor på arbetet. Endast en person av de sju anställda anser att utmaningar på arbetet motiverar hen.

Vilken typ av belöning hade motiverat dig på ditt arbete?

7 svar

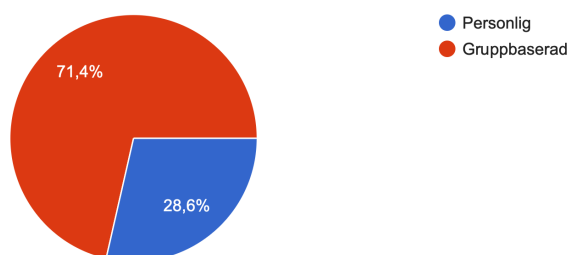


Figur 11: Typ av belöning

På frågan "vilken typ av belöning hade motiverat dig på ditt arbete" svarade 71,4 %, fem personer, att de hade blivit motiverade av finansiella belöningar. Två personer hade uppskattat icke finansiella belöningar.

Tycker du att belöningen bör vara personlig eller gruppbaserad?

7 svar



Figur 12: Personlig eller gruppbaserad belöning

Den avslutande frågan i formuläret tangerade vilken typ av belöning respondenterna hade uppskattat: personlig eller gruppbaserad. Efter detta fick de även möjlighet att motivera detta svar. En majoritet på 71,4 %, fem personer, tycker att belöningen på arbetet ska vara gruppbaserad. Två personer anser att belöningen bör vara personlig.

De respondenter som tyckte att belöningen bör vara gruppbaserad motiverade sina svar med att de arbetar i par och gör väldigt lite arbete enskilt på sitt jobb och därför bör också belöningen vara gruppbaserad. Flera respondenter menade också att en gruppbaserad belöning kan öka allas motivation och kan bidra till att lagandan ökar då man har ett gemensamt mål att jobba mot.

De två respondenter som anser att belöningen bör vara personlig menade att de vill utvärderas individuellt och anser inte att deras belöning ska påverkas av någon annans prestationer. De lyfte även fram att om belöningen är personlig måste alla jobba för att få sin belöning och ingen kan dra nytta av en kollegas arbetsprestationer.

7 Resultatanalys

I detta kapitel kommer resultaten av forskningen att analyseras med hjälp av svaren från den kvantitativa samt kvalitativa undersökningen med stöd av teorin.

Svarsprocenten på enkäten var 100 %, vilket betyder att alla anställda deltog och förde fram sina synpunkter. Det visar även på ett engagemang kring frågan bland de anställda. Deltagandet i undersökningen visar på att de anställda tar tillfället i akt att få sin röst hörd och de vill vara med och påverka sin egen situation.

En gemensam faktor som motiverar både arbetsgivaren och majoriteten av de anställda är företagets kunder. Enligt Herzbergs tvåfaktorteori är detta en motivationsfaktor på arbetsplatsen: att göra någon nöjd med hjälp av sin prestation. (Alvehus & Jensen, 2015, s. 43) Ett annat återkommande svar som fem av sju personer nämnde var gemenskapen på arbetet. Enligt McClellands motivationsteori har dessa personer sannolikt ett dominerande behov av att känna gemenskap. (Griffin & Moorhead, 2007, s. 94)

Flera respondenter nämnde även feedback som en motivationsfaktor på arbetet. Enligt Maslows behovshierarki faller denna faktor in på "uppskattningsnivån" i behovspyramiden. För dessa personer är det viktigt att få uppskattning och bekräftelse för sitt arbete. (Hedegaard Hein, 2012, s. 70)

I enkäten ställdes frågan om hur motiverade de anställda är på sitt arbete just nu. Svaren rörde sig mellan 2 och 4 på en 1–5 skala, vilket betyder att ingens motivation ligger i botten, men inte heller i toppen. Bland de anställda som arbetat längst tid på företaget, över sju år, låg motivationen mellan 3 och 4 på 1–5 skalan. Bland de två respondenter som arbetat minst tid på företaget, mellan 1–3 år, låg motivationen på 2 och 4 på 1–5 skalan. Den enskilda individens motivation kan påverkas av både faktorer på och utanför arbetsplatsen. Företaget använder sig inte av något belöningsystem just nu, så den enda typen av uppmuntran de anställda får är deras lön. Trots detta känner de anställda som har arbetat längst tid på företaget sig fortfarande motiverade att utföra sitt arbete.

I intervjun med arbetsgivaren betonar hon att alla anställda prioriterar olika saker i sitt liv och motiveras därför av olika saker. I enkäten finns ett samband i svaren bland kvinnorna på företaget. De två kvinnorna i åldersspannet 30–39 år prioriterar familjen, hobbyn samt ledig tid, medan resterande kvinnor i åldersspannet 50–59 år prioriterar familj och arbete för tillfället. Familjen är en prioritering för samtliga kvinnliga respondenter. De två manliga respondenterna prioriterar samma saker, vilket är familjen och arbetet.

I intervjun med arbetsgivaren nämnde hon att hon tror att olika typer av gruppbaseade finansiella belöningar, samt gemensamma festtillfällen kunde motivera hennes anställda. Fem av sju personer svarar i enkäten att de hade motiverats av finansiella belöningar, medan två av respondenterna hade uppskattat icke-finansiella belöningar. Fem av sju personer svarar även att de hade uppskattat gruppbaseade belöningar. De respondenter som har arbetat längst på företaget, över sju år, anser alla tre att belöningen bör vara

gruppbaserad. De två respondenter som har spenderat en kortare tid på företaget, 1–3 år, svarar båda att de tycker att belöningen bör vara personlig. Bland kvinnorna på företaget svarar tre av fem att de hade motiverats av finansiella belöningar. Båda de manliga respondenterna valde finansiella belöningar.

Dessa svar tyder på att arbetsgivaren känner sina anställda och har kunskapen om vad som hade motiverat dem. Enligt Armstrong och Stephens (2005, s 4) är detta en viktig grundpelare till ett fungerande belöningsystem, eftersom belöningar bör vara efterfrågade och uppskattade för att ha en positiv effekt.

Enligt Bratton och Golds (2012, s. 366) modell finns det fem aspekter att överväga då ett belöningsystem ska implementeras i ett företag: Strategi, mål med belöning, belöningsalternativ, belönings tekniker samt belöningens konkurrenskraft. Företag X's strategi samt syfte är att erbjuda sina kunder högklassiga tjänster. Målet med att belöningen är för att sporra de anställda till att prestera så högt som möjligt, samt uppskatta dem och erbjuda dem ett mervärde utöver grundlönen. Ett välutvecklat belöningsystem skulle med andra ord stöda företaget X's syfte.

Belöningsalternativ samt belönings tekniker är i detta fall vilken typ av belöningen som väljer att användas. Bratton och Gold (2012, s. 366) menar att belöningarna ska stämma överens med företagets värderingar samt lämpa sig för företagets anställda. I företag X's fall har de anställda haft möjligheten att vara med och påverka och föra fram sina åsikter samt motivera vilka typer av belöningar de hade uppskattat.

Den femte och sista delen i Bratton och Gold (2012, s. 366) modell behandlar belöningens konkurrenskraft och hur attraktivt det gör företaget ur en framtida potentiell anställds synvinkel. Eftersom företag X för tillfället inte använder sig av någon typ av belöning är ett belöningsystem en definitiv fördel till framtida rekryteringar. Ett belöningsystem hade även varit en fördel för att bevara den nuvarande personalstyrkan.

8 Förslag på belöningsystem

Efter noggrann övervägning med arbetets teori som stöd, samt arbetets forskning som grund har ett förslag på belöningsystem för uppdragsgivaren tagits fram. Detta förslag på belöningsystem är utvecklat enligt uppdragsgivarens nuvarande situation, vilket betyder

att vid byte av personal eller annan utveckling bör belöningsystemet ses över och uppdateras. Dessa belöningar är utvecklade enligt arbetsgivarens, samt den nuvarande personalstyrkans behov och önskemål.

Följande belöningar anses vara lämpliga för uppdragsgivaren:

- **Ett gruppbaserat belöningsystem där de anställda belönas med såväl finansiella som icke-finansiella belöningar.**

8.1 Belöningar av finansiell karaktär

Arbetsgivaren kan vid början av året sätta upp ett gemensamt mål, finansiellt eller av annan karaktär, tillsammans med de anställda. Om detta mål uppnås under året har de anställda möjlighet till en finansiell bonus vid slutet av året.

Utöver bonus hade även naturaförmåner som kostförmån och bilförmån passat företaget. De anställdas arbetsområde sträcker sig från Hangö till huvudstadsregionen och eftersom de inte har någon fast arbetsplats utan rör sig långa sträckor dagligen kunde det vara en motivationsfaktor att kunna äta lunch på en restaurang i stället för att ha med sig egen, eller att ha möjlighet att åka raka vägen hem med företagets bil efter arbetsdagen. Även reseersättningar som dagtraktamenten vid längre arbetsresor hade passat som belöning.

Företaget kan även erbjuda sina anställda motions- och kulturförmån, vilket bidrar till de anställdas hälsa och möjlighet till avkoppling utanför arbetet.

8.2 Belöningar av icke-finansiell karaktär

Utöver de finansiella belöningarna hade även regelbundna utvecklingssamtal varit något som hade lämpligt för företaget. Detta bidrar till de anställdas möjlighet till självutveckling samt fyller ett behov för respons och bekräftelse för sin prestation.

8.3 Uppföljning med KPI

För att följa upp hur systemet fungerar kan företaget använda sig av KPI:er, vilket är mätbara nyckeltal. Förslag på nyckeltal som kan användas är omsättningshastighet, de anställdas frånvarotal samt de anställdas tillfredsställelse.

Omsättningshastigheten visar hur många anställda som har lämnat företaget och räknas ofta årsvis. Företag X ska sträva efter att ha en så låg omsättningshastighet som möjligt, eftersom detta är en indikator på att de anställda trivs och väljer att arbeta kvar. (Gabcanova, 2012, s. 120)

Frånvarotalen kan följas upp genom att hålla statistik på de anställdas frånvaro. Genom att hålla koll på mönster i frånvaron kan man följa upp vad orsakerna till detta är. Om en markant ökning märks kan orsaken till detta analyseras och utredas. (van Tuin et al., 2020, ss. 1-18.)

De anställdas tillfredsställelse kan följas upp genom regelbundna eNPS-undersökningar. Dessa undersökningar kan göras anonymt, för att försäkra sig om att de anställda vågar vara ärliga och komma med sina åsikter om olika aspekter på arbetet. Genom dessa regelbundna utvärderingar får arbetsgivaren vetskap om vilka delar av verksamheten som kan förändras och förbättras. (Yaneva, 2018, ss. 221-227)

8.4 Företag X's kommentarer

Förslaget på belöningsystem presenteras för företag X i början av december 2023 och arbetsgivaren är positivt inställd till resultatet. Hon får även ta del av resultatet av den kvantitativa undersökningen och är nöjd över att alla anställda har deltagit. Enligt henne är flera av förslagen på belöningar något hon själv tänkt på att införa i företaget, men inte tagit tag i. Hon anser att belöningsystemet är något som kommer att tillföra mervärde för hennes anställda och hon hoppas att det kommer även komma att ha en positiv inverkan på de anställdas arbetsprestationer.

9 Kritisk granskning

I detta kapitel kommer en kritisk granskning av arbetet att presenteras. Utöver det kommer även arbetets reliabilitet samt validitet att fastställas.

En undersöknings reliabilitet syftar på hur trovärdigt resultatet är och om samma resultat hade nåtts om en annan forskningsmetod hade använts. Validiteten granskar om forskningsmetoderna som har använts har varit lämpliga. (Bryman & Bell, 2014, s. 170)

Svarsprocenten på företaget som undersöktes var 100 %, vilket ledde till att alla anställdas åsikter kom fram samt togs i beaktande i utformningen av belöningsystemet. Frågorna i enkäten var kortfattade och utformade så att de skulle minimera risken för missförstånd. De anställda fick svara på frågorna utan stress eller påtryckningar av någon annan, eftersom de gjordes anonymt samt privat via enkäten och inte öppet bland andra. Tack vare detta kunde respondenterna svara ärligt och öppet på frågorna. Formuläret kunde ha innehållit fler och mer djupgående frågor angående respondenternas arbetsmotivation samt belöningar. Detta undveks för att minska risken för att respondenterna skulle tappa intresset av att svara på enkäten om den hade varit för lång. Forskningen anses i detta fall vara reliabel och valid.

Intervjun med arbetsgivaren gav en inblick i hur företaget administreras, men eftersom företaget endast har en chef kom endast dennes åsikter fram. Om företaget hade fler i ledarpositioner hade svaren högst troligt sett annorlunda ut och skapat en livligare diskussion kring ämnet.

Forskningsfrågorna besvarades genom den teoretiska samt empiriska delen i arbetet. Frågorna var relevanta för arbetet och hade ett mervärde för uppdragsgivaren.

Forskningen är i detta arbete avgränsad endast till uppdragsgivarens verksamhet och det finns därför rum för en breddad forskning. Detta kunde ske genom intervjuer samt undersökningar i liknande företag som uppdragsgivarens där belöningsystem redan används.

10 Förslag på vidare forskning

Ett förslag på vidare forskning kan vara återkoppling med uppdragsgivaren ett år efter att belöningsystemet införts i företaget. Den undersökningen kunde behandla hur belöningsystemet fungerar, det vill säga om de föreslagna belöningarna har höjt de anställdas motivation på arbetet samt förbättrat deras prestation.

11 Avslutning

Syftet med arbetet var att ta fram ett förslag på belöningsystem som uppdragsgivaren kunde införa i sitt företag. Syftet med arbetet har uppnåtts med hjälp av relevant teori angående motivation på arbetsplatsen samt belöningsystem. Utöver teorin har även kvalitativa samt kvantitativa forskningsmetoder använts för att uppnå arbetets syfte. Dessa metoder gav en inblick i vilken typ av belöningsystem som hade passat uppdragsgivaren så väl från arbetsgivarens sida som de anställdas.

Motivation hos människor är något som påverkas av många olika faktorer i så väl privatlivet som på arbetet och alla människor motiveras av olika faktorer. Det finns därför inte ett belöningsystem som passar alla företag, utan detta är något som kräver tid samt kännedom om sina anställda för att lyckas. Utöver det kräver även belöningsystem kontinuerlig uppföljning för att undersöka om systemet ger önskat resultat.

12 Källförteckning

- Alvehus, J., & Jensen, T. (2015). *Organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A handbook of employee reward management and practice*. Kogan Page Publishers.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human resource management theory & practice*. Palgrave Macmillan.
- Bruzelius, L., & Skärvad, P.-H. (2004). *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur.
- Bryman, A., & Bell, E. (2014). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber.
- Corno, L., & Anderman, E. M. (2016). *Handbook of Educational Psychology*. Routledge.
- Gabcanova, I. (2012) *Human Resource Key Performance Indicators*. Journal of Competitiveness, ss. 118-128
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2007). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Cengage Learning.
- Hedegaard Hein, H. (2012). *Motivation. Motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Liber .
- Inkomstskattelag (30.12.1992/1535)*. (u.d.). Hämtat från <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1992/19921535>
- Kauhanen, J. (2010). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOYpro.
- Maier, C. (2005). *Hej lättja*. telegram bokförlag.
- McGregor, L., & Doshi, N. (November 2015). How company culture shapes employee motivation . *Harvard Business Review*.
- Morrell, D. L. (Augusti 2011). Employee Perceptions and the Motivation of Nonmonetary Incentives. *Compensation & Benefits Review*, ss. 318-323.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership and organizational cultur on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, ss. 577-588.

Sandoff, M., & Bergström, O. (2006). *Handla med människor- Perspektiv på Human Resource Management*. Academia Adacta

Skatteförvaltningen. (2023). *Förvärvsinkomster*. Hämtat från <https://www.vero.fi/sv/privatpersoner/skattekort-och-skattedeklaration/inkomster/förvärvsinkomster/>

Skatteförvaltningen. (2023). *Naturaförmåner i beskattningen*. Hämtat från https://www.vero.fi/sv/Detaljerade_skatteanvisningar/anvisningar/47886/naturaförmaner-i-beskattningen10/

Svensson, A. (2001). *Belöningsystem*. KFS Företagsservice AB.

Van Tuin, L., Schaufeli, W., van Rhenen, W., & Kuiper, R. (2020) *Business Results and well-being: an engaging leadership intervention study*. International Journal of Environmental Research and Public Health, ss. 1-18.

Vilares, M., Coelho, P. (2003). *The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model*. European Journal of Marketing, ss. 1703-1722.

Yaneva, M. (2018) *Employee satisfaction vs. Employee Engagement vs. Employee NPS*. European Journal of Economics and Business Studies, ss. 221-227.

Bilaga 1: Intervjufrågor arbetsgivare

INTERVJUFRÅGOR

Frågor till arbetsgivare:

1. Varför vill ni utveckla ett belöningsystem för era anställda?
2. Hur tror du att ett belöningsystem kan bidra till en ökad arbetsmotivation?
3. Vad motiverar dig på ditt arbete?
4. Vilken typ av belöningar vill ni erbjuda era anställda?
5. Tycker du att belöningen för arbetstagarna ska vara personlig eller gruppbaserad?
6. Vilken typ av arbetsinsatser ska belönas?

Bilaga 2:Frågeformulär anställda**Frågor till arbetstagare: frågeformulär**

1. Kön
 - a. Kvinna
 - b. Man
 - c. Annat
2. Ålder
 - a. 30-39 år
 - b. 40-49 år
 - c. 50-59 år
 - d. 60+ år
3. Hur länge har du arbetat på ditt nuvarande jobb?
 - a. 1-3 år
 - b. 4-6 år
 - c. 7+ år
4. Vad prioriterar du i ditt liv just nu?
 - a. Familj
 - b. Hobby
 - c. Arbete
 - d. Ledig tid
 - e. Övrigt:
5. Hur motiverad känner du dig att utföra ditt arbete just nu?
 - 1- Inte alls motiverad
 - 2- Lite motiverad
 - 3- OK motiverad
 - 4- Relativt motiverad
 - 5- Mycket motiverad
6. Vad motiverar dig på ditt arbete?
7. Vilken typ av belöning hade motiverat dig på ditt arbete?
 - a. Finansiella belöningar: exempelvis bonus och naturaförmåner
 - b. Icke-finansiella belöningar: exempelvis utvecklingssamtal och flexitid
8. Tycker du att belöningen ska vara personlig eller gruppbaserad? Motivera
 - a. Personlig
 - b. Gruppbaserad