



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ida Dahl

Utveckling av belöningsystem

Case Karleby Resebyrå Ab

Företagsekonomi och turism
2014

ABSTRAKT

Författare	Ida Dahl
Lärdomsprovets titel	Utveckling av belöningsystem
År	2014
Språk	svenska
Sidantal	50+ 2 bilagor
Handledare	Niklas Kallenberg

Syftet med detta lärdomsprov är att utveckla ett förslag på belöningsystem för Karleby Resebyrå Ab:s anställda. Företaget har inte tidigare haft någon typ av belöningsystem och skulle vara intresserad av att utveckla en rättvis och motiverande modell för sina anställda.

I arbetets teoretiska del beskrivs vad belöning är och exempel på vad belöning kan bestå av. I lärdomsprovet tas det även upp hur man skall gå tillväga för att utveckla ett belöningsystem och vad man skall ta i beaktande. Motivation och olika motivationsteorier samt hur det påverkar människan i sitt arbete.

Forskningsmetoden som har använts i den empiriska delen består av intervjuer med ägarna och de anställda vid Karleby Resebyrå Ab. Intervjun bestod av frågor angående olika belöningsystemen och deras syn på olika belöningar.

Resultatet visar att ägarna och de anställda tycker att ett gruppbaserat belöningsätt skulle vara mest rättvist att införa. Majoriteten av respondenterna ville hålla fast vid personalfester för att det gynnar den goda personalgemenskapen som Karleby Resebyrå har. En del av de anställda ansåg att belöning är en drivkraft och att det till viss del motivera dem mera.

ABSTRACT

Author	Ida Dahl
Title	Development of reward systems
Year	2014
Language	Swedish
Pages	50+ 2 Appendices
Name of Supervisor	Niklas Kallenberg

The aim of this thesis is to develop a proposal on a reward system for the employees in the company Karleby Resebyrå Ltd. The company has not previously had any type of rewarding system and would be interested in developing a fair and motivational model for their employees.

In the theoretical part of the work the reward is described and examples of what the reward might consist of. Further on it is also explained how to develop a reward system and what to take into consideration. Motivation and motivation theories and how it affects people in their work are factors that also influence strongly.

The research method that has been used in the empirical part consists of interviews with the owners and the employees of the company Karleby Resebyrå Ltd. The interview consisted of questions regarding different reward systems and their views on various rewards.

The result shows that the owners and employees think that a group based reward system would be most fair to impose. The majority of respondent authorities wanted to hold on to staff parties because it favors the good staff Community Kokkola Travel agency has. Some of the employees felt that the reward is a motivator and would to some part motivate them more.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	1
1.1 Syfte.....	2
1.2 Problemområde	2
1.3 Avgränsning	3
2. BELÖNINGSSYSTEM	4
2.1 Vad är ett belöningsystem?.....	4
2.2 Vad betyder belöning?.....	5
2.3 Olika belönings teorier	6
2.4 Avlöningssättets förändring	8
2.5 Resultatstyrning.....	8
3. BELÖNING	10
3.1 Olika typer av belöning	10
3.1.1 Finansiella belöningar	11
3.1.2 Icke-finansiella belöningar.....	12
3.1.3 Resultatbaserad belöning	12
3.1.4 Tantiem	13
3.1.5 Olika löneuppdelningar.....	13
4. HUR UTVECKLAR MAN ETT BELÖNINGSSYSTEM?	16
4.1 Framgång genom belöning.....	16
4.2 Planerings- och utvecklingssamtal	17
4.3 Införandet av ett belöningsystem.....	18
4.4 Kritik mot belöningsystem.....	18
5. MOTIVATION	20
5.1 Motivationen som drivkraft.....	20

5.2 Olika motivationsteorier	22
5.2.1 Frederick Taylor.....	22
5.2.2 Abraham Maslows behovsteori.....	23
5.2.3 Frederick Herzbergs tvåfaktorsteori.....	25
6. ARBETETS EMPIRISKA DEL	28
6.1 Företagspresentation.....	28
6.2 Varför företaget ville medverka i projektet	29
6.3 Forskningsmetoder	29
6.4 Genomförande	30
7. PRESENTATION AV INTERVJU	31
7.1 Intervju med ägarna.....	31
7.2 Intervju med de anställda	37
8. RESULTATREDOVISNING	44
8.1 Sammanfattning av ägarnas svar	44
8.2 Sammanfattning av de anställdas svar.....	45
8.3 Resultat	45
8.4 Förslag till fortsatt forskning	47
9. AVSLUTNING	48
KÄLLOR	49
BILAGOR	

FÖRTECKNING ÖVER FIGURER OCH TABELLER

Figur 1.	Kauhanens modell av helhetsbelöning	s.11
Figur 2.	Fördelning av fast- och rörlig lön	s.14
Figur 3.	Lönens uppbyggnad	s.15
Figur 4.	Motivationscirkeln	s.21
Figur 5.	Maslows behovspyramid	s.23
Figur 6.	Exempel på motivatorer och hygienfaktorer	s.26

FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR

BILAGA 1. Intervjufrågor ägarna

BILAGA 2. Intervjufrågor anställda

1. INLEDNING

Finland blir mer och mer internationellt. Företagen måste börja tänka på hur de skall belöna sina arbetstagare. Forskarna menar att de största problemen för de finländska företagen är att befolkningen har en hög medelålder och att många företag väljer att flytta sin verksamhet utomlands. Detta har betydelse för hela landets ekonomi. Speciellt för företagens verksamhetsförutsättningar och också för andra organisationer. Det här har också inverkan på utvecklingen av belöningar och löner inom företagen. (Vartiainen, Kauhanen, 2005;11)

Globaliseringen skapar också lönekonkurrens. Företagen har en tendens att söka sig till länder där lönenivån och verksamhetskostnaderna är låga och där marknaden är nära. Detta är till viss del ett problem för den globala konkurrensen medan den tekniska utvecklingen kräver kunskap med höga lönekostnader. Å andra sidan borde produkten eller tjänsten ha ett så konkurrenskraftigt pris som möjligt. Ur ett nationalekonomiskt perspektiv borde man utveckla beskattningen för att behålla utbildad arbetskraft i landet. (Vartiainen, Kauhanen, 2005;13)

Enligt Servicefacket PAM:s andra vice ordförande Kaarlo Julkunen råder det bristande jämlikhet gällande belöningar. Arbetsgivarna försöker hålla ner lönenivån vid löneförhandlingarna, samtidigt får ledningen extra bonus för goda tillväxtsiffror. De som verkligen har gjort jobbet, det vill säga arbetarna, får nöja sig med en kaka på kaffebordet och får läsa om ledningens belöning. (Pam-Lehti, 2011)

Ett belöningsystem är nyckeln till framgång. Varje företag måste själv utarbeta sitt eget system för att belöna sina anställda. Belöningsystemet måste vara flexibelt och ta hänsyn till förändringar i världen. ”Belöningsystem har kommit för att stanna. Att erbjuda väl fungerade belöningsystem är av stor strategisk betydelse.” enligt författaren Smitt m.fl. Meningen med ett belöningsystem är att motivera och belöna perso-

nalen då uppsatta mål har nåtts. Ett väl fungerande belöningsystem ger ett bra resultat för företaget. (Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell, Sjöstrand, 2002)

1.1 Syfte

Syftet med mitt lärdomsprov är att utveckla ett belöningsystem åt de anställda vid företaget Karleby Resebyrå Ab. Företaget har inte tidigare haft någon form av belöningsystem och vill nu ha hjälp med att utveckla en rättvis och motiverande modell för sina anställda. Jag kommer att intervjua både de anställda och ägarna och fråga vad som motiverar dem till att arbeta och vilken typ av belöning de föredrar. Intervjufrågorna kommer att bestå av kvalitativa frågeställningar utifrån teoridelen. Med hjälp av intervjuerna och den teoretiska delen kommer jag att sammanställa ett förslag till belöning som skall gynna både Karleby Resebyrå och dess personal.

1.2 Problemområde

Karleby Resebyrå har för tillfället fyra anställda och tre delägare. De har alla olika ansvarsområden. Eftersom företaget är relativt litet måste de vara flexibla och kunna sköta varandras arbetsuppgifter. Alla anställda säljer resor men de har olika kunder: gruppresor, företagskunder, privata kunder. Det här gör att ett belöningsystem på provisionsbasis blir orättvist.

Företaget har tidigare inte haft någon motivationshöjande belöning och vill nu få hjälp med att utveckla ett rättvist belöningsystem.

Det finns inget färdigt uppgjort belöningsystem som fungerar i alla branscher. Företagen är olika och de anställda motiveras också av olika saker. Jag kommer att sammanställa intervjufrågorna utifrån teorin och ge ett förslag på ett belöningsystem som jag tycker skulle passa företaget bäst. Vid intervjuerna måste jag ta hänsyn till att det endast gäller ett fåtal personer och materialet blir därför begränsat.

1.3 Avgränsning

Mitt arbete kommer att begränsas till Karleby Resebyrå Ab:s verksamhet. Med hjälp av de anställdas och delägarnas åsikter skall jag försöka utveckla ett belöningsystem som passar dem alla. Jag kommer inte att jämföra med belöningsystem som används inom andra företag. Dessutom kommer jag heller inte att gå närmare in på hur de anställda påverkas skattemässigt av olika belöningar. Inte heller behandlar jag delägarnas dividender och utdelningar.

2. BELÖNINGSSYSTEM

I kapitlet Belöningsystem klargörs vad begreppet belöningsystem betyder och till vilken nytta verktyget kan vara inom olika organisationer. Senare i kapitlet presenteras tre olika belönningsteorier och vad som kan utgöra belöning. Synsättet på vad som utgör lön har förändrats på senare årtionden. I dagens läge förväntar människan sig mycket mera än en hög lön. I slutet av kapitlet förklaras begreppet resultatstyrning.

2.1 Vad är ett belöningsystem?

Ett belöningsystem är ett verktyg som används till att stöda företaget och att uppmuntra arbetarna. Med hjälp av belöningar motiverar man de anställda att arbeta mot de mål och värderingar som företaget har ställt upp. Belöningarna skall gynna företagets framgång och därför är det viktigt med rätt typ av belöning som passar både företagsbranschen och dessutom är rättvist för arbetstagarna. Ett välfungerande belöningsystem kan betraktas som en investering som både arbetstagaren och arbetsgivaren har nytta av. Genom investeringen bör man efter ett tag kunna se resultat av verksamheten. Enligt Kauhanen hjälper ett belöningsystem också till att utveckla företaget och gör det konkurrenskraftigt gentemot andra liknande företag. (Kauhanen, 2012)

Ett välutvecklat belöningsystem är viktigt för ett företag. Genom belöningsystemet kan företaget nå framgång och uppnå sin målsättning. Det har också en stor betydelse för hur förhållandet mellan de anställda och företagsledningen fungerar på långsikt. Ifall arbetarnas beteende och motivation inte förändras i önskvärd riktning kan man konstatera att belöningsystemet inte fungerar. Att utforma ett belöningsystem är ingen enkel uppgift och det gäller att ha en bred branschkunskap. Systemet skall vara anpassningsbart och kunna ändras vid behov då externa faktorer förändras. (Smitt m.fl., 2002;10-11) Ifall belöningsystemet inte fungerar kan det ha motsatt verkan och bli mycket kostsamt för företaget. (Lindmark & Önnevik, 2006)

Hur ett belöningsystem görs upp är en av företagets mest komplicerade och ömtåliga frågor. Det är viktigt att företaget utformar systemet utifrån deras specifika situation. Olve & Samuelsson konstaterar att det tyvärr inte finns något belöningsystem som skulle passa alla företag. (Olve & Samuelsson, 2012;242)

Förutsättningen för att nå framgång i ett företag är att man arbetar effektivt, det här är direkt en konkurrensfördel. Effektivitet betyder att man med en viss insats skall vara så produktiv som möjligt. De mest centrala faktorerna i ett företag är effektivitet och produktivitet, de bidrar tillsammans med personalen till att företaget gör bästa möjliga resultat. På senare år har man börjat fästa uppmärksamhet vid både företaget och den enskilda individens prestationer och deras prestationsförmåga. (Viitala, 2013)

2.2 Vad betyder belöning?

Begreppet belöning innefattar både lönen och andra ekonomiska förmåner som arbetstagaren får i utbyte för utfört arbete. (Viitala, 2013;138) Saker som kan betraktas som belöningar eller förmåner är t.ex. god lön, goda sjukvårdsförmåner, flexibilitet i arbetet, uppskattning av arbetsprestationer. Dessa saker lockar målinriktad personal då företaget rekryterar medarbetare. Belöningsystemet kan vara en bidragande orsak då människor söker ett nytt arbete. Ett företag som enbart betalar ut lön för utfört arbete är inte så attraktivt för arbetssökande. En arbetstagare kanske hellre byter arbetsplats till ett företag som tar hand om sin personal bättre. (Lindmark & Önnevik, 2006)

Det är svårt att kategorisera vad som är belöning och vad som inte är det. Människor är olika och därför motiveras vi också av olika slag av belöningar och uppskattningar menar Viitala. Det beror mycket på företaget och medarbetarna hur de förhåller sig till olika saker. En del företag har tydliga belöningsystem som t.ex. tjänstetelefon eller tjänstebil. Till de mindre konkreta belöningarna kan räknas möjlighet att förverkliga sig själv eller en god arbetsgemenskap. (Lindmark & Önnevik 2006;155, Viitala, 2013)

Viitala poängterar dock att lönen inte är en belöning utan en ersättning för den arbetsprestation den anställde har utfört. Lönen är framför allt ett pris som arbetsinsatsen kostar, men den kan också bestå av olika slag av tillägg och ersättningar som är tidsbaserade. Enligt intressentteorin är alla intressenter som är bundna till företaget beredda att ge en insats åt företaget och de vill i sin tur ha en skälig ersättning. Exempelvis kan en arbetstagare ge sin arbetsinsats, kunskap eller sina idéer till företagets förfogande om han anser att han kan få en lämplig ekonomisk eller psykologisk belöning i ersättning. Viitala påstår, att en av de största utmaningarna som ett företag har är att lyckas skapa arbetsuppgifter, arbetsmiljö och ett belöningsystem som de anställda anser att den egna insatsen är värd. (Viitala, 2013;138)

2.3 Olika belönings teorier

Enligt författarna Jacobsen & Thorsvik har belöningsystemet tre olika funktioner.

1. Gynna personalens trivsel både för nya och gamla arbetare
2. Motivera arbetarna
3. Stimulera arbetarna till fortbildning

Ifall företaget har ett bra belöningsystem har det en dragningskraft när företaget skall rekrytera ny personal till företaget. Det gäller också att få den personal som finns att trivas så att de stannar kvar i företaget. Belöningsystemet skall höja motivationen för de anställda så att de gör sina arbetsuppgifter väl och så att de vill utvecklas i sitt arbete. Genom belöningar vill företaget ge någonting i ersättning för ett välutfört arbete. (Lindmark & Önnevik, 2006;152)

Det är viktigt att företaget vet vilka konsekvenser ett belöningsystem kan medföra. Förutom de positiva aspekterna finns det också risk för tvister mellan arbetarna, personalens rangordning förstärks och spänningen kan öka på arbetsplatsen. Mycket beror på företagskulturen. En del företag strävar till jämlikhet i lön, vilket bidrar till att konflikter undviks och personalen trivs på arbetsplatsen och genererar goda resultat.

Andra företag sätter tyngdpunkten på bra resultat och belöningarna är då olika för personalen. Det är viktigt att komma ihåg att belöningar kan vara antingen konkreta eller abstrakta. Pengar är konkret medan abstrakta belöningar påverkar motivation och utveckling. (Lindmark& Önnevik, 2006;154)

Enligt Thompson och Strickland är följande punkter utmärkande för ett bra belöningsystem.

- Ersättningen måste vara en betydande del av arbetarens lön för att vara motiverande.
- Det är viktigt att alla är delaktiga i belöningsystemet.
- Ersättningen måste ha anknytning till betydelsefulla mål.
- Belöningsystemet skall vara realistiskt och lagom svårt att uppnå för att vara till någon nytta.
- Den belönade arbetaren måste själv kunna påverka resultatet. Det är ingen mening med ett belöningsystem där en arbetare får belöning för någonting som en annan har gjort. (Bruzelius& Skärvad, 2004;300)

De anställda är en tillgång för företaget och det är viktigt att de är olika och kan olika saker. Kauhanen anser att det är allt viktigare att förstå vad de anställda förväntar sig av arbetet och livet. Varje anställd har egna förväntningar på arbetet, dess innehåll, arbetsmängden, arbetstiden, arbetskamrater osv.

Anställningsförhållanden och sättet att utföra olika arbetsuppgifter, som fungerade och var önskvärda under 1970- till 80-talet, kanske inte lämpar sig mera på 2010-talet, menar Kauhanen. En del anser att det här är en generationsfråga. Förväntningarna på arbetet kan vara mycket olika också inom de olika generationerna. Listan på saker som gör människorna olika kan göras lång: ålder, kön, utbildning, arbete, nationalitet, religion osv. Alla är vi olika individer och ser saker på olika sätt. Därför är anställda lämpade för olika typer av arbetsuppgifter. Som ledare är det viktigt att se vad som intresserar de anställda för att hålla motivationen uppe. En heterogen personal utgör stora utmaningar för företaget bland annat på grund av följande faktorer:

organisationens prestationsförmåga, flexibilitet och jämställdhet. Dessa aspekter bör man ha i minnet när man rekryterar ny personal. (Kauhanen, 2012;88-89)

2.4 Avlöningssättets förändring

Enligt Riitta Viitala har avlöningssättet förändrats under 30 år. Tidigare betalade man lönen på basen av den tid man spenderade på arbetsplatsen. Numera avlönas arbetaren ofta på basen av effektivitet t.ex. provisionslön. Viktigt för att prestationsförmågan skall uppehållas är att arbetarna har möjlighet till regelbunden fortbildning och möjlighet att utvecklas inom sin bransch. På det här sättet kan ledningen utveckla en föregripande strategi för sitt företag. (Viitala, 2013)

Människan förväntar sig också annat av sitt arbete än en bra lön. Ett intressant arbete och en god arbetsgemenskap uppskattas också. Arbetet har ett värde för människan som i sin tur har ett behov av att utvecklas och förverkliga sig själv. Det ger grupp-tillhörighet, relationer, uppskattning och en känsla av att någon bryr sig om den enskilda gruppmedlemmen. Arbetet ger trygghet i vardagen men också en ekonomisk trygghet för att kunna bygga upp sin framtid. Arbete kan också vara en statussymbol för en del. Penninglörens betydelse varierar för människor. Att ha fast anställning och möjlighet att utvecklas i sitt arbete har större betydelse än hur stor penninglönen är. Andra kan stå ut med sämre arbetsvillkor för att istället få en bättre lön. Viitala tror att i framtiden kommer företag att utveckla olika belöningssystem där arbetarna kan välja vilket som passar dem bäst.(Viitala, 2013)

2.5 Resultatstyrning

Begreppet resultatstyrning började man använda sig av i litteraturen under 70-talet. Resultatstyrning är sällan tydligt förklarad och orsaken till det, menar Grönfors, är att begreppet är obestämt och varierar i betydelse beroende på företag. Människor på olika hierarkiska nivåer inom ett företag kan ha olika tolkning av begreppet. Grönfors

har klargjort begrepp och dess tolkning samt bakgrundsfaktorer. Förbättrande av företagets prestation och arbetarnas prestanda är beroende av varandra enligt Grönfors. I resultatstyrningen finns två centrala faktorer: mål och belöning. Enligt denna modell är det viktigt att ställa upp klara, mätbara mål och kriterier. Det är också viktigt med belöning vid uppnådda mål. (Grönfors, 2001, Viitala, 2013)

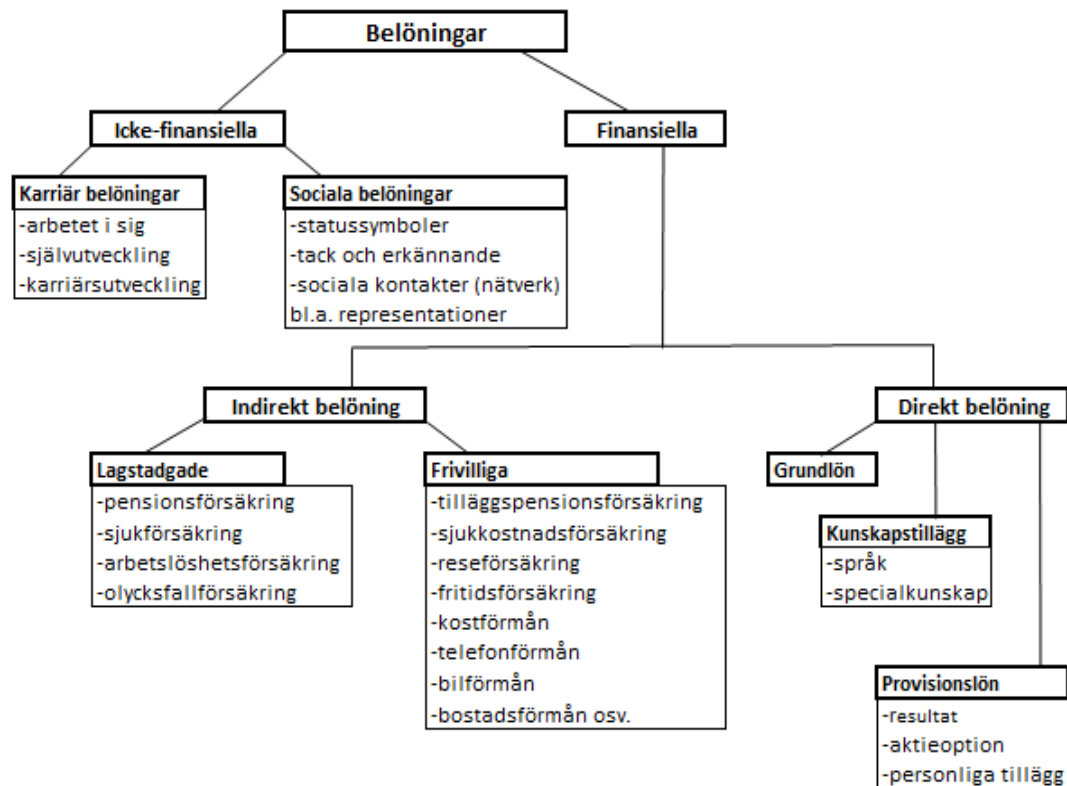
3. BELÖNING

Belöningar kan vara av olika slag, antingen konkreta, så som pengar, eller abstrakta, som t.ex. möjlighet till fortbildning i arbetet. Människor är olika och värdesätter olika saker. I detta kapitel tydliggör man några belöningsätt och hur man kan dela upp lönen för att den skall vara sporrande för arbetstagaren för att företaget skall vara lönsamt.

3.1 Olika typer av belöning

Ifall företaget vill stärka ett visst beteende hos sina arbetare kan ledningen belöna personalen. Genom att ge arbetarna möjlighet att vara med på idémöten eller andra tillfällen där man diskuterar hur man skall förbättra företagets utveckling kan arbetarna belönas ifall företagets resultat har gynnats. Det kan handla om både finansiella- eller icke-finansiella belöningar enligt författarna Lindmark och Önnevik. (Lindmark & Önnevik, 2006)

Kauhanen har utvecklat en modell för helhetsbelöning. I figur 1 kan man se hur belöningar kan indelas. De finansiella- och de icke-finansiella belöningarna utgör de två huvudgrupperna. (Kauhanen, 2010)



Figur 1. Kauhanens modell av helhetsbelöning. (Kauhanen, 2010)

3.1.1 Finansiella belöningar

Gemensamt för de finansiella belöningarna är pengar. De indelas, enligt Kauhanen, dessutom i två huvudgrupper: direkt- och indirekt belöning. Till den direkta belöningen hör, förutom grundlönen, olika kunskapstillägg såsom språk- och specialkunskapstillägg. Inom vissa branscher erhålls provisionslön beroende på resultat eller personliga lönetillägg. De indirekta belöningarna är lagstadgade eller frivilliga belöningar. Dessa belöningar har ett visst penningvärde, åtminstone för arbetsgivaren. Däremot kan belöningarna ha olika värde för olika arbetstagare. I Finland är de lagstadgade förmånerna inräknade i arbetstagarnas penninglön, det vill säga olika socialskyddsförmåner såsom arbetspension, sjukförsäkring, olycksfall- och arbetslöshetsförsäkring. De frivilliga förmånerna är inte obligatoriska för arbetsgivaren. Dit

hör olika tilläggförsäkringar samt naturaförmåner såsom lunch-, bostad-, bil- och telefonförmån. Dessa förmåner beskattas enligt skatteverkets direktiv. Skatteförvaltningen fastställer årligen ett beskattningsvärde på dessa. (Kauhanen, 2010;115)

Enligt författaren Viitala hör, möjlighet till olika fritidsaktiviteter, motions- och kultursedlar samt personalrabatter, till de finansiella, frivilliga belöningarna. Genom dessa kan företaget hjälpa de anställda och öka deras välbefinnande för att bättre orka med arbetet och undvika sjukskrivningar. Företaget bör hålla sig inom rimliga gränser med dessa belöningar samt erbjuda dem åt samtliga anställda för att undvika missnöje bland personalen.(Viitala, 2013)

3.1.2 Icke-finansiella belöningar

De icke-finansiella belöningarna är inte är direkta penningersättningar utan ett stimulerande jobb i sig. Möjlighet till personlig utveckling och karriär är saker som är svårt att sätta ett penningvärde på. Att få ta del av ansvarsfulla projekt, positiv respons och uppskattning genom beröm och erkännande är belönande i sig. (Österberg, 2009). Kauhanen har delat upp de icke-finansiella belöningarna i karriär och sociala belöningar som kan ses i figur 1. Enligt motivationsteorierna ökar betydelsen av de icke-finansiella belöningarna desto högre den anställdes lön är. Då inkomsterna ökar sjunker oftast löns betydelse och andra faktorer har större betydelse (Kauhanen, 2010)

3.1.3 Resultatbaserad belöning

Resultatbaserad ersättning är ett system som företaget kan använda sig av vid belöning. För att få en koppling mellan företagens mål och den anställdes lön använder man sig ofta av ett målbonussystem. Då man uppnår resultat får arbetstagaren bonus. Ersättningen är ofta kopplad till mål som är uppställda på förhand och belöningen betalas ut först då målet är nått. Enligt författaren Smitt skall bonusen inte betalas ut ifall inte målen blir uppnådda. Ifall resultatet överträffas kan bonusen bli större enligt

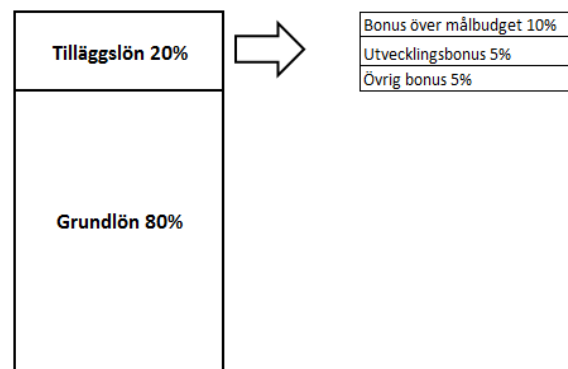
prestation. Målet för den enskilda individen ställs upp tillsammans med t.ex. förmanen i samband med ett utvecklingssamtal. De resultatbaserade målen kan vara uppställda för en grupp. Belöningen delas då av hela gruppen enligt de uppställda målen. Syftet med ersättningen är att uppmuntra de anställda att eftersträva resultat. Det är viktigt att grundligt tänka igenom hurudana resultat företaget vill uppnå och vilka resultat som skall belönas. (Österberg, 2009;154; Smitt m.fl. 2002)

3.1.4 Tantiem

Tantiem betyder att man betalar ut en extra lön som bonus. En del företag väljer att betala ut ett lönetillägg som grundar sig på en del av företagsvinsten eller ett annat mått angående verksamheten. Vinstdelningen beslutar man vid bolagstämman och betalas oftast ut till styrelseledamot, verkställande direktören eller andra tjänstemän inom företaget. (Smitt m.fl., 2002;18)

3.1.5 Olika löneuppdelningar

För företaget är det viktigt att skapa ett tydligt samband mellan inkomster och utgifter genom att sätta gränser på de fasta lönekostnaderna och låta företagets resultat påverka den verkliga lönen. I boken *Belöningsystem – nyckeln till framgång* föreslås att en lämplig fördelning mellan fast och rörlig löneandel för anställda utan direkt ansvar kunde vara i proportion 80/20. Det vill säga att 80 procent av lönen utgör grund delen medan 20 procent är resultatbaserad. För en anställd kan det kännas tryggare att ha en större andel av lönen som fast. Försäljare har oftast större andel rörlig lön beroende på försäljningen. (Smitt m.fl., 2002)

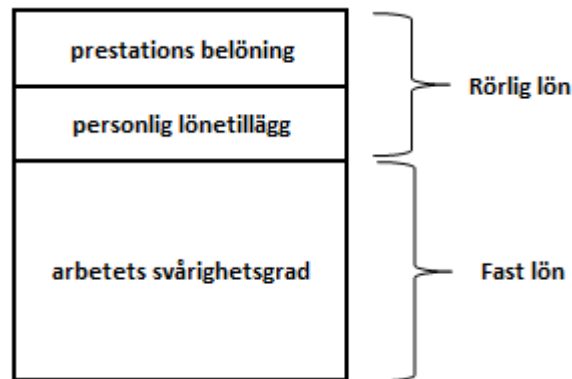


Figur 2. Fördelning av grundlön och tilläggslön.

I figur 2 kan man se att grund- och tilläggslönen är uppdelad enligt 80/20-regeln. Tilläggsdelen är ytterligare uppdelad i tre delar: 10 % består av bonus som tillkommer ifall målen uppnås. Utvecklingsbonus utgör 5 % och utbetalas ifall kompetensutvecklingen har uppnåtts enligt en plan som är fastställd innan. Företaget kan betala ut ytterligare bonus ifall den anställda har varit speciellt aktiv t.ex. skaffat nya kunder. (Smitt m.fl., 2002;14-15)

Enligt författaren Smitt m.fl. är grunden för de flesta bonussystem att belöna efter hur mycket den anställda har arbetat eller hur bra resultat uppnåtts. Kompetensen hos de anställda är viktig men ett för strikt bonussystem kan motverka kompetensutvecklingen. I ett balanserat och välutvecklat lönesystem skall den rörliga delen ha ett samband med den anställdas egenutveckling och gynna företagets lönsamhetsmål. (Smitt m.fl., 2002;15)

I början av 2000-talet har systemet för löneberäkningen förändrats i Finland. Löneberäkningen fastställs på en fast lön som är beroende av hur krävande arbetsuppgiften är. Personens yrkeskunskap och på vilket sätt han utför sitt arbete avgör de personliga lönetilläggen.



Figur 3. Lönens uppbyggnad enligt Kauhanen.

Enligt Kauhanens modell, se figur 3, bestäms den fasta grundlönen av arbetets svårighetsgrad och utgör ca 50 % av lönen. Det personliga tilläggets storlek ligger mellan ca 20-30 %. Utöver dessa delar kan företaget betala ut en rörlig prestation- eller en incitament belöning som är ca 5-10% av den övriga fasta lönen. I vanliga fall ligger den prestationsbaserade ersättningen på 3-9 %. (Kauhanen, 2012;114-115)

4. HUR UTVECKLAR MAN ETT BELÖNINGSSYSTEM?

Detta kapitel inleds med att förklara vad som är viktigt att tänka på då man planerar att införa ett belöningssystem. Kapitlet fortsätter med att betona vikten av att ha kontinuerliga planerings- och utvecklingssamtal där de anställda kan framföra sina åsikter. Vid introduceringen av ett belöningssystem är det viktigt att informera de anställda om vad som är på gång och ge dem möjlighet att påverka systemet. En del kritik har riktats mot belöningssystemen och det tas upp i slutet av kapitlet.

4.1 Framgång genom belöning

Det är viktigt att tänka på hurudant belöningssystem som lämpar sig bäst för företaget. Det kan antingen vara ett individuellt- eller ett gruppbelöningssystem eller en kombination av dessa. Ledningen bör fundera ut vilket system som passar bäst för företaget. Om det uppstår konflikter kan belöningssystemet ha motsatt verkan om man inte har beaktat alla eventuella problem. Enligt författaren kan den individuella prestationen bli för stark och individen börjar enbart tänka på sitt eget bästa. Det här kan gå ut över den övriga gruppen.

Gruppbelöningssystemet kan lätt leda till att en arbetare tappar motivationen och inte ser sitt eget bidrag till den gemensamma grupprestationen. Det finns en risk att en sådan person åker snålskjuts på de aktiva medlemmarna och får dessutom ta emot bonus ifall gruppen har presterat ett gott resultat. För att undvika detta kan man kombinera de båda belöningssystemen. Gruppen belönas för företagets resultat och den enskilda arbetstagaren belönas för sin egen prestation. När det gäller den individuella belöningen måste det finnas en tydlig grund för hur de räknas ut så att ingen känner att vissa favoriseras i företaget. Om sådana problem finns kan det vara mest praktiskt att endast ha gruppbelöningar.

Gruppbelöningsystem kan också ha en positiv effekt genom att gruppen blir mera sammansvetsad och känner mera ansvar och blir därigenom mera pålitlig. (Olve & Samuelsson, 2012;238) Alla i företaget skall vara delaktiga i belöningsystemet och det bör godkännas av arbetarna. Annars leder det lätt till missnöje. (Lindmark & Örnevik, 2006;163)

4.2 Planerings- och utvecklingssamtal

Det finns olika sätt att beteckna en diskussion med den anställda för att planera eller utveckla företaget eller individens målsättningar. Varje företag bestämmer själv hur de namnger samtalet. Enligt författaren Kauhanen beskriver namnet planerings- och utvecklingssamtal bäst vad det handlar om. Det är viktigt att på förhand bestämma vad man vill få ut av samtalet och på vilket sätt samtalet skall genomföras. Samtalet utförs i grupp eller enskilt. Det har visat sig att alla arbetare inte vill ha enskilda samtal. Från företagets sida gäller det att noga fundera och fråga hur företagets personal vill bli behandlad. Samtalet skall också vara noga förberett och en uppföljning bör planeras. (Kauhanen, 2012;74)

Kauhanen har listat några punkter som är viktiga i ett utvecklingssamtal:

- utvärdera den föregående rapporteringsperiodens resultat som uppnåtts av den enskilde eller gruppen
- komma överrens om hur arbetsbeskrivningar och mål skall se ut för den kommande perioden
- komma överrens hur man ska agera för att få bort eventuella hinder i verksamheten
- bestämma individen/gruppens utvecklingsbehov och göra upp en utvecklingsplan
- utveckla förmannens och de underordnades samarbete
- utveckla de allmänna arbetsvillkoren och arbetsmiljön

Det är viktigt att medarbetarna vet varför man har ett utvecklingssamtal och nyttan av det. En av de främsta anledningarna varför man inte har utvecklingssamtal är att de inte görs eller att de misslyckas på grund av att arbetarna inte vet varför de görs. (Kauhanen, 2012;75)

4.3 Införandet av ett belöningssystem

Innan ett företag inför något slag av belöningssystem är det viktigt att man tänker igenom några praktiska och viktiga saker. Ett belöningssystem måste vara mycket välplanerat och det kräver analysering, planering, verkställande och uppföljning av hur systemet fungerar. (Smitt m.fl., 2002) Det är viktigt att hålla systemet så enkelt som möjligt då är det också enkelt att följa upp och belöna arbetstagarna. (Olve & Samuelsson, 2012)

Alla system behöver inskolning och instruktioner för att fungera. De anställda är inga maskiner och fungerar inte av sig själv. De behöver kunskap, ledning och relationer som är avgörande hur de agerar. Detta är viktigt att tänka på när man utvecklar och inför ett nytt styrsystem. (Olve & Samuelsson, 2012;127)

Det är viktigt att noga tänka igenom belöningssystemet innan det introduceras till arbetarna. Genom att kommunicera med arbetarna redan i planeringsstadiet blir de också delaktiga i förändringen. Det gäller att lyssna, förklara och övertyga personalen så att de vet vad som kommer att hända. (Smitt m.fl., 2002)

4.4 Kritik mot belöningssystem

En längre tid har belöningssystemen kritiserats för att vara för ensidiga och för att det enbart använts finansiella mått som grund vid belöning. Kritiken har varit riktad mot att belöningssystemen har för kortsiktiga mål och på att individen avstår från långsiktigt arbete till förmån för kortsiktiga mål och för att göra en så gott resultat som möjligt. Man försöker hitta lösningar till detta genom att kombinera kortsiktiga och lång-

siktiga måtenheter för att få ett rättvisare belöningsystem. Dessutom försöker man också kombinera finansiella och icke-finansiella mått som t.ex. produktkvalitet och kundnöjdhet. Det finns inte erfarenheter från dessa måttkombinationer men företag håller på att införa dessa system i organisationer. Enligt författaren är det för tidigt att dra slutsatser av dessa försök eftersom de nyligen har införts. (Olve & Samuelsson, 2012;238)

5. MOTIVATION

Detta kapitel kommer att handla om motivation och om hur motivationen uppstår ur ett psykologiskt perspektiv. Senare i kapitlet presenteras tre olika motivationsteorier. Frederick Taylors teori om sambandet mellan människa, maskin och material. Psykologen och forskaren Abraham Maslows teori om människans olika behov. Frederick Herzbergs tvåfaktorsteori om hur motivatorer och hygienfaktorer påverkar drivkraften och motivationen i arbetet.

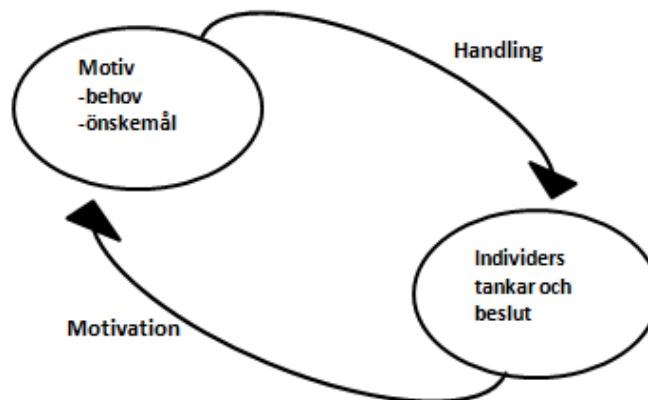
5.1 Motivationen som drivkraft

Motivation är en inre drivkraft som aktiveras då människan vill uppnå ett mål. Människan känner tillfredsställelse då hon får ett intressant och lämpligt arbete som dessutom är lagom utmanande. Det talas om både inre- och yttre motivation. Dessa kan man inte särskilja från varandra eftersom de inre och de yttre motivationsfaktorerna påverkar varandra. Den inre motivationen är relaterad till möjligheten att använda sin egen förmåga att nå framgång och arbeta självständigt. Till yttre motivationsfaktorer räknas pengar som belöning och erkännande för sitt arbete. Andra saker som också kan räknas till yttre motivationsfaktorer är: befodran, status och trygghet i arbetet.

Kreativitet, en vilja att ställa upp för företaget och ett arbetsklimat där öppenhet och hjälpsamhet råder, sporrar gruppmedlemmarna att anstränga sig för att uppnå de gemensamma målen. Företaget bör fästa uppmärksamhet vid personalens motivationsfaktorer och hitta rätt slags belöningar som är både lämpliga och stimulerande. (Österberg, 2009;151, Holmberg, 2009, Luoma, Troberg, Kaajas, Nordlund, 2004;21)

Benämningen motivation har tillkommit ganska sent i det svenska språket. Av det latinska ordet motus har orden motiv och motiverat formulerats. Motus betyder känsla, drivande, passion o. dyl. Ordet motivation har olika betydelser beroende på

vilken psykologisk metod man talar om. Kort kan man säga att motivation betyder den energi, drivkraft och de motiv som finns i människor. (Bakka m.fl. 2001;160)



Figur 4. Motivationscirkeln. (Bruzelius & Skärvad, 2004)

Ett motiv kan vara ett behov eller ett önskemål. För att tillfredsställa sitt behov får personen motivation till handling för att nå målet. Motivation driver en person att göra någonting mot ett uppsatt mål. I figuren 4 kan man se hur drivkraften till handling är beroende av individens önskemål. Denna motivationscirkel har legat som grund för många psykologer, sociologer och forskare. (Bruzelius & Skärvad, 2004)

En persons prestation är beroende av förmåga och motivation. Hur bra man presterar beror också på hur mycket kunskap man har. Ju mera kunnande individen har genom utbildning eller erfarenhet desto bättre blir oftast prestationen. Tyvärr så räcker det inte enbart med kunskap, man måste också ha en vilja och den är beroende av motivation. Som slutstats kan dras att ju mer man vill utträtta något, desto större blir motivationen till att uppnå målet. Motivationen blir större ju säkrare individen är på att arbetet kommer att ge resultat, och att resultatet kommer att tillfredsställa individens behov. I företag med många anställda är det viktigt för den enskilda personens behov

att känna sig delaktig i gruppen och att bli uppskattad. För företaget gäller det att ha ”rätt man på rätt plats”. För att följa med i branschens utveckling är det viktigt med yrkeskunnig personal som har möjlighet till regelbunden fortbildning så att de känner att de kan sitt jobb. (Love & Samuelsson, 2012;127-128)

5.2 Olika motivationsteorier

Forskare har i över hundra år funderat över vad som håller människan i arbete. Olika forskare och psykologer har studerat motivationens ursprung. I detta kapitel behandlas några forskares teorier om hur arbete och motivation hänger ihop.

5.2.1 Frederick Taylor

Den vetenskapliga forskaren och ledaren Frederick Taylor (1856-1917) studerade sambanden mellan människa, maskin och material d.v.s. arbetsstudier. Han funderade på hur man skulle få en människa att hållas på plats, vara uppmärksam och agera enligt givna regler under en bestämd tid. Enligt Taylor kan en tydlig styrning samt övervakning och en möjlighet till en finansiell belöning vara en drivkraft för att få arbetarna att jobba mot uppsatta mål. Han slog fast fyra principer som han tyckte var viktiga vid problemlösning.

- Arbetsuppgifterna skall grundligt undersökas och utarbetas.
- För varje grupp skall den bästa arbetaren utses för att vidare utvecklas i sin uppgift.
- Det skall råda ett gott samarbete mellan ledningen och arbetarna.
- Ansvaret och arbetsuppgifterna skall delas mellan ledningen och arbetarna.

(Kauhanen, 2012;91, Bruzelius& Skärvad, 2004;42)

Taylor ansåg att man skulle nå den maximala effekten ifall man koncentrerade sig på att hitta det bästa sättet att utföra arbetsrutinerna. En allmän uppfattning var att det

bara går att göra arbetet på ett sätt. I filosofin fanns det en tanke att man inte skulle grubbla på sitt arbete under ledig tid. Ledarnas uppgift var att leda och att organisera arbetet. Arbetarna kunde prestera mera under kortare tid om man utvecklade arbetsmetoderna och standardisera dem. De så kallade vetenskapliga metoderna bör tillämpas på det mest effektiva alternativet. Arbetet skulle minskas med de grundläggande uppgifterna som skall vara lätt att göra så bra som möjligt. (Grönfors, 2001;43-44)

I början av 1900-talet ansåg man att människor var instrument och fungerade mekaniskt. Människorna behandlades som maskiner och de antogs vara lata. Arbete och relationer har förändrats på 100 år i Europa och i Nord Amerika. Enligt Kauhanen måste man i dagens samhälle ta hänsyn till människornas tankesätt och känslor, så att de känner att de uppsatta målen är värda att uppnås. (Grönfors, 2001;44 & Kauhanen, 2012;92)

5.2.2 Abraham Maslows behovsteori

Den amerikanska psykologen Abraham Maslows levde under åren 1908-1970. Han har skapat en teori om vilka behov människan har och på vilket sätt dessa påverkar människors tankesätt och handlingar. Behovsteorin enligt Maslows är att alla människor, vid ett visst ögonblick har flera olika konkurrerande behov. Ett behov är alltid starkare och på så sätt driver det människan att tillfredställa just det specifika behovet. Maslows rangordnar de mänskliga behoven i en pyramid. Människan förflyttar sig uppåt i pyramiden vartefter behoven är tillfredsställda. Ifall lägre nivåer är otillfredsställda, trappar människan ner i pyramiden för att tillfredsställa behoven på nytt. Hur starka behov man har är individuellt för varje människa. De olika nivåerna tar olika länge att tillfredställa för olika människor. (Bruzelius & Skärvad, 2004)



Figur 5. Maslows behovspyramid. (Bruzelius & Skärvad, 2004)

Behoven är:

- Fysiologiska behov
- Säkerhetsbehov
- Kontaktbehov
- Uppskattnings- och statusbehov
- Självförverkligande behov

Enligt Maslow är de *fysiologiska behoven* de primära för människan. Det är behovet av mat, vatten och tak över huvudet. *Säkerhetsbehovet* avspeglar människans trygghetskänsla, ett behov av en stabil vardag med rutiner för att känna sig säker. Med *kontaktbehoven* vill människan ha vänner känna kärlek och tillhörighet med andra människor. *Uppskattnings- och statusbehov* betyder att man vill bli respekterad av andra individer och öka sin status och sitt rykte och få bättre självförtroende. Det sista steget i pyramiden är behovet av *självförverkligande*. Det betyder att människan vill kunna ägna sig åt det de helst vill och kunna uppnå mål och bli så bra som möjligt. (Bruzelius & Skärvad, 2004; 289-290)

Maslow ändrade om behoven så att de passar in i ett företags synvinkel.

- Fysiologiska behov - lön, trevliga arbetsförhållanden
- Säkerhetsbehov - säkra arbetsförhållanden; arbetssäkerhet

- Kontaktbehov - god arbetsgemenskap och gott arbetsklimat
- Uppskattnings- och statusbehov - social uppskattning, och erkännande för sitt arbete.
- Självförverkligande Behov - möjlighet att göra karriär, utmanande arbete

Maslows teori har tagits emot med öppna armar och hjälpt många företag att utveckla sin verksamhet. Enligt Maslow är det mycket viktigt att ledarna är medvetna om hurdana behov de anställda har. Han ansåg också att pengar inte är ett effektivt drivmedel utan bara ett grundbehov för människan. Det kan vara viktigt då man skall tillfredsställa sina behov av självförverkligande. Ett av Maslows största bidrag till motivationsteorin är självförverkligande. Det är en kontinuerlig process där människan försöker att utveckla sin potential till perfektion. Självförverkligande processen och -behovet varierar människor emellan -istället strävar alla till att bli bäst. (Grönfors Terttu 2001;83)

Enligt författaren Samuelson är basbehoven, de tre första nivåerna, redan tillfredsställda i dagens samhälle. De behov som är aktuella och som har betydelse för motivationen inom ett företag är de två högsta nivåerna: behovet av uppskattning och status och behovet av självförverkligande. Behoven påverkas också av företagets belöningssystem. Behovet av självförverkligande kan uppnås i arbetslivet om företaget ger arbetarna en intressant arbetsuppgift och möjlighet att utveckla sina kunskaper via fortbildning. (Olve & Samuelsson, 2012;129)

5.2.3 Frederick Herzbergs tvåfaktorsteori

Professor och doktor Frederick Herzberg (1923-2000) har utvecklat en teori om motivation, som delvis påminner om Maslows behovspyramid. Herzbergs teori heter motivations-hygienteori och han har konstaterat att hygienfaktorerna måste vara uppfyllda för att en individ skall trivas på sin arbetsplats. Han klargjorde skillnaderna

mellan det han kallar motivatorerna och hygienfaktorerna för att se hur människan betar sig i olika situationer. (Bruzelius& Skärvad, 2004;291)

Herzberg gjorde en undersökning för att ta reda på sambandet mellan drivkraft, tillfredsställelse och individens arbetsinsats. Han intervjuade personer vid olika företag och frågade vilka upplevelser i arbetslivet som har berört dem mest. Känsloerna kunde vara både positiva och negativa. Herzberg kunde slutligen dra slutsatsen, att de positiva känslorna hade anknytningar till erkännande, arbetsuppgifter, prestationer, ansvar eller att de blev befordrade i arbetet. De negativa känslorna hörde mera ihop med det allmänna företagsklimatet, såsom arbetsförhållanden och företagets policy. Genom detta kom Herzberg fram till två olika faktorer i arbetssituationen: hygienfaktorer och motivationsfaktorer. (Bakka m.fl. 2001;165)

Herzberg kunde konstatera att hygienfaktorerna, som utgör arbetsförhållanden och arbetsvillkor måste vara uppfyllda för att en person skall vara nöjd på sitt jobb. Då motivatorerna är tillfredställda kan individen börja trivas och känna ett starkt intresse för sitt arbete och blir sporrade och vilja arbeta allt effektivare. Motivationsfaktorerna har ofta ett direkt samband med arbetsuppgiften. I figur 6 kan man se exempel på olika motivatorer och hygienfaktorer som, beroende på omständigheterna, kan leda till mycket hög tillfredsställelse eller ha direkt motsatt verkan. (Bruzelius& Skärvad, 2004;291)

Motivatorer	Hygienfaktorer
Prestationer	Företagspolitik och administration
Erkännande	Ledning
Själva arbetsuppgiften	Relationer till överordnade
Ansvar	Relationer till underordnade
Befodran	Arbetsvillkor
Psykologisk växt	Status
	Säkerhet

Figur 6. Exempel på motivatorer och hygienfaktorer enligt Herzberg. (Bruzelius& Skärvad, 2004)

Motivatoren kan skapa motivation men inte missnöje. Tvärtom kan hygienfaktorerna skapa missnöje men inte motivation. Herzberg anser också att pengar och arbetsvillkor inte påverkar motivationen. Trots att Herzberg har fått kritik för sin tvåfaktorteori av forskare har ändå företagsledare accepterat modellen och den har påverkat prestationen för olika ledningssystem.(Grönfors, 2001;84)

6. ARBETETS EMPIRISKA DEL

I arbetets empiriska del kommer jag att presentera case företaget Karleby Resebyrå Ab till vilket jag utvecklar ett förslag på belöningsystem. Jag kommer också att berätta vilken forskningsmetod jag använder mig av i den empiriska delen och varför jag valde den. Hur jag gick tillväga med forskningen kan man läsa om i slutet av detta kapitel.

6.1 Företagspresentation

Karleby Resebyrå Ab grundades år 1984. Företagets kontor finns i centrala Karleby och har för tillfället tre anställda. För Karleby Resebyrå är en nöjd kund det allra viktigaste. De har ett brett utbud av resor och de kan också skraddarsy resor enligt kundens önskemål. Som resebyrå har Karleby Resebyrå Ab fullständiga rättigheter och det betyder att de får sälja alla resetjänster som kan tänkas.

För tillfället har Karleby Resebyrå tre delägare, ägarandelarna är 65 %, 20 % och 15 %. Vidar Dahl valdes till verkställande direktör för bolaget år 1992 och är det än idag.

Under de senaste åren har stora förändringar skett inom resebranschen och därför har också Karleby Resebyrå Ab fått satsa på andra områden än bara förmedling av resor. Genom ett nära samarbete med Dahl Linjetrafik Ab kan de också ordna bussresor runt i Ryssland, Norden och övriga Europa.

År 2013 hade Karleby Resebyrå Ab:s en omsättning på 3,1 miljoner euro. Ända sedan år 2005 har omsättningen stigit varje år. Några av målen som bolaget har haft är att skaffa flera företagskunder och att få den högsta kreditvärdigheten (AAA). Ett av målen nåddes år 2013 då Karleby Resebyrå Ab tilldelades den högsta kreditvärdigheten AAA.

6.2 Varför företaget ville medverka i projektet

Orsaken till varför företaget var intresserat av att medverka i detta projekt var enligt verkställande direktören att arbetsmängden ökar kontinuerligt och ägarna vill belöna sin personal på ett rättvist sätt. Alla som jobbar på företaget är försäljare och har en fast månadslön. Tack vare personalens goda arbetsinsats har företaget kunnat uppvisa ett gott resultat och det här vill Karleby Resebyrå belöna.

6.3 Forskningsmetoder

När man skriver ett lärdomsprov och gör den empiriska delen till sitt arbete kan man välja mellan olika forskningsmetoder. De vanligaste är kvalitativa och kvantitativa metoder. Det kvalitativa tillvägagångssättet används då man intervjuar och man får resultatet i ordform som svar bland annat på frågorna vad, varför, hur och när. Kännetecknande för en kvalitativ studie är att den är beskrivande och forskande till sin natur. Då man tillämpar den kvantitativa metoden använder man sig av statistiska och matematiska metoder för att få data i siffror. Till exempel svar från enkätundersökningar med fasta svarsalternativ och andra mätbara resultat som kan omvandlas till siffror. (Taloustutkimus Oy, 2014; Nyberg & Tidström, 2012)

Intervju är en insamlingsmetod som har använts länge. Förut ville forskarna få fram fakta och informatören väntades kunna berätta t.ex. om hur det var förr i tiden. Intervjuarna hade redan då färdigskrivna frågor som skulle besvaras. (Limbach, 2006)

En intervju är en muntlig kommunikation mellan intervjuaren och respondenten. Genom att intervjua en forskare eller experter inom ett område får man svar som är aktuella och också information som kanske inte finns till hands i litteraturen. Om man har möjlighet att intervjua flera experter inom området, får man också en bredare grund för sitt arbete. Det vanligaste sättet att intervjua är att ha en respondent åt gången. Planeringen av intervjun i förväg är viktigt. Det är också bra att banda in

intervjun så att man efteråt kan lyssna och skriva ner svaren i lugn och ro. (Ejvegård, 2003)

Ejvegård skriver också om vilka risker det kan finnas med en intervju. Han poängterar att man inte får komma stressad och nervös till en intervju. Man skall vara väl förberedd och inte ha någonting inplanerat direkt efter intervjun så man hinner skriva ner tankar eller andra anteckningar genast efteråt. Intervjuaren skall börja med att kort presentera sig själv och att materialet kommer att behandlas i förtroende och inte lämnas ut utan respondentens samtycke. Det här beror också på i vilket sammanhang du som forskare skall använda intervjun. Man måste försäkra sig om att respondenten vet vad som gäller. Ejvegård påpekar också att intervjuaren inte skall avslöja vad han själv anser om frågorna utan vara neutral. Frågorna får inte vara styrda så att respondenten svarar på ett önskat sätt, de skall vara raka och lätta att förstå. (Ejvegård, 2003)

6.4 Genomförande

Jag valde att använda mig av intervjumetoden i den empiriska delen för att få reda på vad ägarna och de anställda vid Karleby Resebyrå tycker om olika belöningsystem. Hur ska man få ett rättvist belöningsystem? Varför vill man belöna sina anställda? När kan man införa ett nytt belöningsystem och vilka saker är viktiga och mindre viktiga i sammanhanget? Jag ville ta reda på deras personliga åsikter om hur ett belöningsystem skulle se ut. Respondenterna var ett lagom antal för att jag skulle kunna tillämpa intervjumetoden och för att resultatet skall bli tillförlitligt.

Jag skickade mina intervjufrågor per e-post den 5.9.2014 till alla mina respondenter, ägarna och de anställda, ungefär en vecka innan jag skulle intervju dem. På det här sättet hann de bekanta sig med frågorna och tänka igenom vad de skulle svara. Intervjuerna hölls under veckorna 37 och 38. Jag presenterade kort i e-post meddelandet vad jag gör för undersökning och varför. Intervjuerna genomfördes enskilt och bandades in med respondenternas tillstånd.

7. PRESENTATION AV INTERVJU

I det här kapitlet kommer jag att presentera resultatet av intervjuerna som gjordes med Karleby Resebyrå Ab:s ägare och anställda. Svaren redogörs i olika kapitel med de olika parterna. Svaren är anonyma. Ägarna har besvarat fyra frågor mer än de anställda. Det totala frågeantalet för de anställda är nio.

7.1 Intervju med ägarna

Ägarnas intervjufrågor och -svar.

1. Varför vill ni erbjuda era anställda ett belöningsystem?

- För ett bra gjort arbete och för att sporra arbetarna till att jobba bättre. Om företaget går bra så finns det möjlighet till belöning. Vi tycker att det skulle vara bra att få lite ”extra” förutom den vanliga lönen.
- Vi måste noggrant överväga om vi skall inför ett belöningsystem. Det är också svårt att få det rättvist och att alla blir lika behandlade.
- Främst för att anställda skall hållas motiverade för sitt arbete. Om man blir belönad för någonting då är man oftast också mer motiverad för sitt jobb.

2. Vilka arbetsinsatser tycker ni att skall belönas?

- Alla arbeten som vi gör är värdefulla, det är svårt att bara belöna en arbetare ur teamet om t.ex. den som säljer gruppresor har gjort bra ifrån sig och resten dåligt. Respondenten minns en arbetssituation från sin ungdom då han jobbade för en hustillverkare i trakten. Företaget hade ett belöningsystem, men det gällde bara de som jobbade i produktionen. ”Jag som var traktorchaufför och skötte om avfallshanteringens räknas inte till den gruppen. Det kändes fel att inte ha möjlighet att ta del av belöningen som erbjöds”. Det här kan också bidra till att systemet har motsatt verkan. Han tycker att alla skall få vara med i belöningsystemet och ha samma möjlighet.

- Alla belönas om företaget går bra.
- På en liten resebyrå som Karleby Resebyrå jobbar vi som ett team och därför passar en gruppbaserad belöning bättre. Efter att bokslutet är uppgjort kan man se ifall det har gått bra så kunde alla få del av vinsten. Man kan inte bara belöna en arbetstagarare eftersom arbetsuppgifterna varierar så mycket. T.ex. om arbetskompisen just har ordnat en specialresa åt en kund och han vet precis hur man skall gå tillväga. Då kan man dra nytta av hans kunskap för att snabbt kunna boka en liknande resa vid behov. På en liten resebyrå måste vi samarbeta för att vara så effektiva som möjligt.

3. På vilket sätt skulle ni vilja belöna era anställda?

- Det finns många olika sätt som vi kan belöna våra anställda med t.ex. pengar. Någon gång har vi till julklapp gett ett presentkort till någon sportafär. Belöningar kan variera ganska mycket: blommor, löpskor eller konditionssedlar.
- Man skulle kunna kombinera skolning och framtidsutmaningar (mål) i samband med en personalresa eller dylikt. Med andra ord kombinera nytta med nöje.
- Pengar är kanske enklast att dela ut. Efter bokslutet kunde en procentuell andel av vinsten delas ut åt de anställda eller en summa som vi ägare tycker att skulle vara skälig.

4. Hur tycker ni att ett belöningsystem skulle kunna se ut? Förslag?

- Man kan se det på traditionellt sätt efter hur försäljningen har varit föregående år. Man komma överrens om ett mål och då man uppnår målet får man belöning. ”Flygbolagen använde sig av detta system åt resebyråer förr i tiden och det var ganska vanligt att målet var 10 % bättre försäljning än föregående år. Då fick man någon slags morot.”

Inom resebranschen handlar det i dagens läge om så små marginaler. Försäljningen berättar inte alltid hur företaget går. ”Om företaget har lika mycket inkomster som utgifter ger det ingen vinst”. Försäljnings siffror är kanske inte det bästa sättet att mäta resultatet på. Vi ägare har diskuterat om att det är lönsamheten och vinsten som skall belönas. Om vinsten är över ett visst uppsatt mål så kan belöning delas ut. ”Det här är ett mycket bättre sätt att mäta, för det kan hända att försäljningen ökar men vinsten minskar.” På det här sättet blir det rättvisare för alla, både för företaget och för de anställda.

- Skolning och resa
- En procentuell del av vinsten.

5. Vad är belöning?

- Belöning kan vara många olika saker allt från en blombukett till löpskor.
- Baserad på framgång, uppskattning och motivation.
- Belöning skall gynna företaget - då det går bra får arbetstagarna belöning. Då företaget har uppnått ett gott resultat får vi också belöning för att vi har gjort ett gott arbete.” Alla får en månadslön men utöver detta skulle det finnas en resultatbaserad belöning, så skulle jag vilja ha det”.

6. Vad betyder belöning för dig?

- Det viktigaste är att man blir uppskattad och ihågkommen. Vi kan inte tänka oss att få likadana belöningar som Finnairs ledning. Det är kanske viktigast att man kommer ihåg sina anställda med något. Någon gång har vi varit ute och äta med personalen eller haft julfest.
- Belöning betyder inte så mycket för mig p.g.a. att jag arbetar på provisionsbasis. Säljer jag mycket så får jag mycket, säljer jag lite så får jag ingenting.
- För mig betyder belöning mycket. Då du har gjort någonting som har lyckats känns det som en belöning. Det motiverar mig dubbelt.

7. Vilka saker prioriterar du i ditt liv just nu? Arbetet/ familjen/ fritiden

- Arbetstiden utgör en ganska stor del av dygnet, men man måst kunna balansera det med familjen och hobbyn. Arbetet är på första plats och familjen och hobbyerna kommer på andra plats. Det går inte heller att bara satsa på en av dessa, då blir det för mycket.
- Allt betyder lika mycket.
- ”Jag satsar mest på fritiden just nu, kanske på grund av åldern, jag är inte ung mera.”

8. Vad är motivation?

- Det är att man är sporrad till att arbeta. ”Man kan tänka sig att motivationen är den där moroten som åsnan har i ett band framför sig.” Att man målmedvetet arbetar för någonting, man vet varför man gör det. På det sättet uppfattar jag ordet motivation.
- Då man är motiverad hittar man den rätta produkten att sälja och det leder till bättre resultat. Då man är motiveras så säljer man bättre.
- Att man är motiverad för sitt arbete, anser jag vara en av de viktigaste sakerna för att göra ett bra jobb. Om man inte är motiverad för ett arbete eller om arbetet inte intresserar så leder det till ett dåligt resultat. Det känns som ett måste att gå till arbetet.

9. Vad motiveras du av?

- Att få saker och ting gjorda och att få allting att fungera. Man vet då det går dåligt, därför vill man sträva till att det skall gå bra och man blir sporrad av att göra ett bra jobb. Det handlar om ganska små saker sist och slutligen. Då man gör arbetet bra och det går bra så trivs man också med sitt arbete. Om arbetet skulle kännas riktigt motbjudande så skulle man bli tvungen att hitta på orsaker för att bli motiverad.
- Framgång, både för företaget och för mig själv.

– Jag blir motiverad av då vi kan lösa ett problem. Då arbetet löper och allt går framåt, det motiveras jag också av. Man blir bara nedstämd om allt stannar på stället.

10. Är belöningar en bra drivmotor för dig?

- Det är inte det viktigaste, det är endast en del av helheten.
- Allt är inte pengar. Det är roligt att arbeta då man ser resultat.
- Jo, visst driver det mig då jag får någon form av belöning, man muntras upp.

11. Hur påverkar motivationen ditt arbete?

– Visst påverkar det, om man är motiverad då löper oftast allt bättre. T.ex. Om en kund begär offert på en resa och säger att de redan har frågat av sex andra resebyråer och vill ha resan så billigt som möjligt. Det blir man inte motiverad av. Om en annan kund kommer och säger att de alltid har drömt om en speciellresa. Ni får planera den så som ni tror att det blir bäst. Det är stor skillnad på dessa två kundtyper. För den ena finns det inga möjligheter medan den andra förlitar sig på att vi vet vad som blir bäst. Det här påverkar mycket motivationen.

- Det påverkar positivt.
- Då man kommer till arbetet på morgonen skall man eliminera sådana arbetsuppgifter som är motbjudande och tråkiga, så att de inte är i tankarna under hela dagen. Om jag funderar på problemen hela dagen blir jag bara negativ och nedstämd och det påverkar i sin tur försäljningen. Inom försäljningsbranschen måste man hela tiden vara positiv då man möter kunderna.

12. Tycker du att belöningarna skall vara gruppbaseade eller baseade på den enskilda individens arbetsinsats?

– Det här beror ganska mycket på företag. T.ex. inom bankvärlden har de jättemånga uppställda mål. Var och en har egna målsättningar och en handlingsplan hur de skall uppnå dem.

Arbetsuppgifter kan vara mycket olika det kan snabbt bli orättvisor om det är olika belöningar åt olika personer. ”Man kan ta Finnair som exempel. Ledningen får stora bonusar medan arbetarnas löner skäras ner. Det här leder lätt till att det blir dålig stämning i företaget.”

– Gruppbaserat

– Hela gruppen skall bli belönad. Som jag tidigare nämnde arbetar vi mycket tillsammans vid Karleby resebyrå och om belöningen skulle vara individuell skulle det snabb bli missnöje på kontoret. Vi är beroende av allas insatser på vår byrå för att det att gå bra.

13. Vilka av dessa belöningsätt tycker du skulle vara rättvisa och sporrande för dig?

1. En procentandel av företagets vinst delas och betalas ut som extra bonus åt de anställda.
2. Lönen är uppdelad i två delar – en fast del och en rörlig del. Den rörliga delen varierar beroende på prestation eller framgång.



3. Företaget belönar sin personal med en trevlig personalfest eller resa.

– Vi har provat alternativ 1 och 3. Ifall 2:an skulle väljas skulle det borda finnas ett enkelt sätt att mäta de olika faktorerna som påverkar lönen. T.ex. Om du tillverkar takstolar vid en husfabrik, är det ganska enkelt att räkna hur

många man gör. Men här inom resebranschen är det mycket svårt att avgöra vad som är svårt, vem gör mest och vem som är mest produktiv. Jag tror att alternativ 2 är någonting som används mycket inom försäljning och andra branscher där arbetet är mera mätbart. Vid försäljning av gruppresor kunde man använda sig av alternativet. Vid Karleby Resebyrå jobbar vi lite med allting, så det är svårt att ha ett sådant system. Alternativ 1 och 3 är de bästa alternativen enligt mig.

– Bäst att kombinera alternativ 1 och 3. Bonus skulle delas ut i alternativ 1 bara om vi överskrider ett visst mål. Alternativ 2 kunde tillämpas genom att arbetstagaren får ett lönetillägg när han överskrider en viss gräns vid försäljning.

– Alternativ 1 anser jag att skulle vara det bästa alternativet. Alternativ 2: Jag tycker inte att vi skall frångå att vi alla har en fast lön. Det är svårt att mäta de olika faktorerna som påverkar tilläggslönen och då blir det lätt orättvist.

7.2 Intervju med de anställda

Anställdas intervjufrågor och -svar.

1. Vad är belöning?

– Om man har gjort ett bra arbete och det går bra för företaget, så är det motiverande att man får något slag av belöning. Belöningen kan vara vad som helst, pengar eller någonting annat.

– Det kan vara många olika saker, verbal-, materiell belöning eller att man gör någonting tillsammans med arbetskamraterna.

– Belöning som jag tänker på först är då man får positiv feedback.

– Belöning är något som är beroende av resultatet, resultatbaserad, t.ex. en tilläggslön. Det kan också vara någonting annat som t.ex. en resa. Oftast är belöningar vanligare i ledande positioner och inte för anställda.

2. Vad betyder belöning för dig?

- För mig är det som ett tack för ett bra gjort arbete, förutom lönen då förstås, då företaget har gått bra eller då någonting har lyckats. För motivationens skull är belöningen viktig, men det behöver inte vara pengar. Det kan vara att någon säger: oj vad du har gjort det bra! En lite sak kan betyda lika mycket.
- Det är viktigt med belöning och det ger motivation. Vi har ganska olika arbetsuppgifter: en del resor är lätta att sälja, andra svårare. Det finns inte alltid så mycket utmaning i att sälja vissa resor därför kunde belöningar utgöra en sporre att göra jobbet ännu bättre. Om vi tillsammans skulle ha ett mål att sträva efter skulle det sporra mig att göra arbetet effektivare. Vi skulle alla gynnas av detta.
- Jag blir motiverad och vill göra bättre ifrån mig. Det betyder också att man vill fortsätta att göra ett bra arbete.
- Visst är det positivt och roligt att göra någonting med arbetskompisarna och det ger också bättre sammanhållning i gruppen och stöder ett bra arbetsklimat. Det ger också motivation då man känner arbetskamraterna bättre också utanför arbetet.

3. Vilka saker prioriterar du i ditt liv just nu? Arbetet/ familjen/ fritiden

- Just nu är det nog familjen och arbete kommer på andra plats.
- De alternativen som börjar med ”f” prioriteras. Visst är jobbet också viktigt då man helhjärtat får ägna sig åt sina arbetsuppgifter.
- Alla tre alternativ betyder lika mycket. Just nu går det ganska mycket tid till fritiden men i allmänhet är det ganska jämt fördelat.
- Då man börjar vara lite äldre som jag är, så känns veckosluten som mycket viktiga. Visserligen är både familjen och arbetet viktiga. Då allt är balanserat är det kanske bäst.

4. Vad är motivation?

- Motivationen är någonting som man har så att man orkar arbeta, fastän det ibland känns trögt. Ibland får man motivation då någonting har gått bra eller då man har lyckats med något. Då känns det att det finns en mening med det man gör.
- Det är en gnista att göra saker bra och effektivt. Då måste det också finnas ett mål som sporrar en.
- Positiv feedback motiverar.
- Att man tycker om sitt jobb och kan göra jobbet, det ger motivation. Och också då man får lära sig någonting nytt.

5. Vad motiveras du av?

- Mitt arbete är att ordna olika slag av resor. Jag motiveras av då jag får planera en resa som är intressant och annorlunda eller om någon kund har gett positiv feedback.
- Jag gillar utmaningar. Om jag klarar av utmaningen och lyckas, sporrar jag ytterligare. Jag blir motiverad av att hitta de rätta resemålen för kunderna och att ha mycket arbete. Om tempot blir för slött, blir jag lätt omotiverad och slö. Korta möten om hur företaget går skulle motivera mig ytterligare. Feedback på vilka saker som är bra och vilka som borde utvecklas. Man kunde exempelvis jämföra med fjolårs försäljning.
- Då man får någon intressant uppgift, det motiverar mig.
- Då man lyckas och får feedback för arbetet man gör, på så sätt blir man motiverad.

6. Är belöningar en bra drivmotor för dig?

- Njaa, delvis är det nog viktigt, men det betyder inte allt.
- Jo, visst kan man säga det att det är. Om vi skulle ha någon form av belöningssystem skulle det säkert öka effektiviteten i arbetet. Man skulle utföra

sitt jobb snabbare och effektivare och framförallt se till att man får slutfört en affär.

– Mm... kanske lite grann. Alltid försöker man göra sitt bästa.

– Vi har inte något belöningssystem, men vi har andra sätt som vi belönas på t.ex. middagar. Belöningar skulle kanske påverka mig mera ifall man skulle vara i en annan position, men inte för tillfället.

7. Hur påverkar motivationen ditt arbete?

– Ganska mycket, jag märker nog då jag inte har motivation, allt känns tråkigt och ingenting som man gör blir till någonting. Arbetet känns som ett måste. Men då jag har motivation, t.ex. en ny intressant resa att ordna, då har jag bättre flyt. Arbetet är roligare och jag är motiverad.

– En försäljare måste vara en person som verkligen vill sälja. Kunden skall uppleva att försäljaren är kompetent, tjänstvillig och att hon vet vad hon talar om. Försäljaren skall själv vara motiverad för att få sålt någonting. I dagens läge kan vi inte alltid konkurrera med priser utan med servicen. Kunden måste ha förtroende för oss så att han väljer att köpa av oss istället för att beställa sin resa via internet. Därför är motivationen viktig för att kunna vara en bra försäljare.

– Inte blir det sämre i alla fall, man kan säga att motivationen påverkar positivt.

– Visst påverkar det positivt ifall man är motiverad.

8. Tycker du att belöningarna skall vara gruppbaseade eller baserade på den enskilda individens arbetsinsats?

– I vårt fall tror jag att en gruppbasead belöning skulle vara mest rättvis. Vi arbetar mycket i grupp och alla hjälper alla. Jag tycker att det skall vara så i ett litet företag. Vi arbetar som ett team och då kan det inte vara så att någon får stora bonusar medan andra blir utan. Det skulle inte vara rättvist. ”Jag tycker

att då företaget går bra så kan vi bli belönade på något sätt. Det är ju det som vi arbetar för.”

– Jag tror nog att det skulle vara bäst med gruppbaseade belöningar. Vi jobbar ganska mycket i team, för en person kan inte veta allting. Ifall det skulle vara ett individuellt belöningsystem så skulle det snabbt bli så att man börjar tävla om kunder osv. Det skulle bara bli dålig stämning på kontoret. Vi borde ha ett gemensamt mål och att alla hjälper alla. Eventuellt skulle det kunna finnas något mål som är baserad på individuellt mål, men huvudbelöningen skulle vara på gruppbasis.

– Fastän vi alla i princip gör det samma, så gör vi ändå olika saker. Därför skulle gruppbasead belöning passa bäst, tycker jag.

– Jag röstar för gruppbaseade belöningar, för då skulle alla få någonting.

9. Vilka av dessa belöningsätt tycker du skulle vara rättvisa och sporrande för dig?

1. En procentandel av företagens vinst delas och betalas ut som extra bonus åt de anställda.
2. Lönen är uppdelad i tvådelar – en fast del och en rörlig del. Den rörliga delen varierar beroende på prestation eller framgång.



3. Företaget belönar sin personal med en trevlig personalfest eller resa.

– 1:an eller 3:an är kanske sådana alternativ som jag tycker skulle vara mest rättvisa. Vi har haft julfester och det tycker jag har varit roligt.

Jag tycker inte att alternativ 2 är ett bra alternativ. Det är svårt att mäta de enskilda arbetarnas insats.

– En extra bonus är alltid välkommen på kontot. Det är också en gest från företaget att visa att man uppskattar sina anställda. Bonussystemet skall vara för alla, men ifall det finns nya anställda så skall de inte ta del av bonusen om de inte har varit med och arbetat mot målet.

Alternativ 2: den fasta lönen skulle inte kunna vara mindre än vad den är nu, för då börjar det blir svårt att få det att gå ihop ekonomiskt. Lönetillägg är alltid positivt. Marknadsområdet borde vara större och försäljningsmarginalerna högre för att detta alternativ skulle gå att förverkliga.

På min förra arbetsplats gick vi igenom de personliga tilläggen varje år då vi hade utvecklingssamtal. Förhöjningarna var inte stora, men alltid något. Vi fick åka på en resa tillsammans. Det var roligt och man fick lära känna varandra bättre och på så sätt blev gemenskapen starkare. Nu har vi nästan alla familjer och endel småbarn vilket försvårar situationen.

Jag tycker bättre om den traditionella julfesten. En sak som vi har pratat om många gånger en sommar träff. Där vi umgås och har roligt för vi har ett bra gäng. Det kunde också vara en bra motivationsfaktor.

Ettan skulle kanske vara det bästa alternativet, men inte skulle jag heller vilja avstå från julfesterna. En sak som ja minns från då jag jobbade på en annan arbetsplats var att vi fick två oavlönade dagar ledigt i julklapp. Man fick själv bestämma när man använde dem. Det skulle inte förorsaka företaget så stora kostnader.

– Jag föredrar alternativ 3. Det skulle vara roligt att hitta på någonting tillsammans och göra någonting roligt ihop.

– Jag tycker att alla skall få en fast lön och bonus (alternativ 1), om företaget går bra. Jag tycker att alla arbetar motiverat i vårt företag och därför skulle den gruppbaseade belöningen också fungera, eftersom det inte finns arbetare som bara flyter på och inte drar sitt strå till stacken.

8. RESULTATREDOVISNING

I det här kapitlet kommer jag att jämföra teorin och respondenternas svar i den empiriska delen. På basen detta kommer jag att redogöra resultatet av arbetet och göra upp ett förslag på ett belöningsystem för företaget. Jag kommer att behandla ägarnas och de anställdas svar i skilda kapitel. I slutet av kapitlet kommer jag att ge förslag på fortsättning på forskning inom ämnet.

8.1 Sammanfattning av ägarnas svar

På basen av intervjuerna kan man konstatera att ägarna var överrens om att ett belöningsystem skall vara motiverande och en morot för att göra ett gott arbete. De tyckte alla att belöningen borde vara gruppbaserad. Eftersom företaget är litet, arbetar man mycket tillsammans och belöningsystemet kan lätt bli orättvist ifall alla inte får ta del av belöningen. Ägarna är medvetna om att det är svårt att få ett rättvist belöningsystem och därför måste det vara väl genomtänkt. Ägarnas personliga åsikter om vad belöning betyder för dem själva, var ganska varierande.

Ägarna hade tidigare diskuterat på vilka delar man skall basera belöningen. De kom fram till att de mest rättvisa faktorerna för både företaget och de anställda är företagets framgång och vinst. Belöningen delas ut först då vinsten är över ett visst uppställt mål. Belöningen kan vara många olika saker allt från uppskattning till framgång för företaget.

Ägarna motiverades av att allting fungerar på jobbet, vilket också påverkar motivationen positivt.

På frågan om vilka belöningsätt var att föredra svarade ägarna alternativ 1. De tyckte att bonus skulle betalas ut av vinsten ifall ett visst uppställt mål uppnåddes. Ingen av dem ville ha alternativ 2, eftersom det skulle vara svårt att mäta lönetillägg-

en på ett rättvist sätt. Två av ägarna tyckte att personalfesterna fyller en viktig funktion för arbetsgemenskapen.

8.2 Sammanfattning av de anställdas svar

De anställda var överrens om att belöningar behöver inte endast vara pengar utan positiv feedback eller att man hittar på någonting tillsammans med arbetskamraterna kan fungera som belöning. De värdesätter belöning och säger att det motiverar dem att göra bättre ifrån sig. Vissa anser att belöningar visserligen är viktiga men ibland räcker det med ett tack.

Alla de anställda motiveras av positiv feedback av kunderna. En nämner att det skulle vara viktigt att få veta hur det går i företaget för att motiveras ytterligare.

Åsikten om ifall belöningar är en bra drivmotor varierade bland de anställda. Alla ansåg att det påverkar positivt, men att det inte betyder allt, eftersom man alltid försöker göra sitt bästa. Motivationen inverkar på arbetet, ansåg de anställda. Då man är motiverad och har flyt är det roligt att arbeta.

Alla ansåg att gruppbelöning var att föredra framför belöning för den enskilda individen för att undvika konflikter på kontoret.

Majoriteten av de anställda ansåg att alternativ 1 skulle vara det mest intressanta belönings sättet det vill säga bonus utbetalas på basen av företagets vinst. En av de anställda skulle helst hålla kvar den fasta lönen och den gruppbaseade bonusen som tillägg. För en anställd var alternativ 3 mest tilltalande. Resten ville helst ha en kombination av alternativ 1 och 3. Gemensamma personalfester var viktiga för de flesta.

8.3 Resultat

Syftet med mitt lärdomsprov var att utveckla ett förslag på ett belönings system åt de anställda vid Karleby Resebyrå Ab. Utifrån svaren jag fick i den empiriska delen kan

jag konstatera att vissa belöningar inte skulle fungera vid företaget. T.ex. resultatbaserad belöning för en person, svarade flera respondenter att det skulle vara svårt att mäta och få det rättvist. Alla vid Karleby Resebyrå arbetar med olika arbetsuppgifter, kunder och hjälper varandra då det behövs. Författaren Viitala poängterar att effektivitet och produktivitet är viktigt för att nå framgång i ett företag. I och med att alla vid företaget arbetar tillsammans skulle också belöningen behöva vara gruppbaserad. Alla respondenter ansåg att ifall ett belöningsystem skulle införas i företaget skulle de helst vara ett gruppbaserat belöningsystem.

Enligt Lindmark & Örnevik finns det också risker med ett belöningsystem. Om arbetarna upplever att systemet är orättvist finns det risk för tvister. Det här var både ägarna och de anställda överrens om vid Karleby Resebyrå. De anställda betonade vikten av samarbete och rättvisa. En av ägarna drog paralleller till Finnairs belöningskutym där ledningen lyfter stora bonusar medan arbetarnas löner skärs ner.

Att dela upp lönen i olika delar ansåg inte heller de anställda och ägarna vid Karleby Resebyrå vara något alternativ. En anställd kommenterade att det blir svårt att mäta den enskilda arbetarens insats och en annan anställd menade att den fasta lönen inte skulle kunna vara lägre än vad den är nu för då börjar det blir svårt att få det att gå ihop ekonomiskt. Ägarna tyckte också att det är svårt att mäta de olika faktorer som påverkar lönen och dessutom inte rättvist för alla. En av ägarna vill inte gå ifrån en fast lön. I boken Belöningsystem – Nyckeln till framgång skriver forskarna om betydelsen av att ha en tillräckligt hög grundlön för de anställdas trygghet. Ifall belöningsystemet blir för strikt så kan det ha motsatt effekt.

Att belöningsystemet skall vara lätt att mäta och följa upp betonade Olve & Samuelsson i den teoretiska delen. Det tycker jag att är viktigt att komma ihåg så att det inte blir för svårt att ändra och utveckla systemet det ifall det inte fungerar, eller inte ger rätt resultat. Forskarna Smitt m.fl. ansåg att det är viktigt med att analysera och planera noga innan man inför ett nytt belöningsystem. Arbetstagarna kan gärna vara med redan i planeringsskedet.

Många av respondenterna vill hålla fast vid olika personalfester så som t.ex. julfesten. De anställda tycker att det roligt och trevligt att träffas och att umgås. En av de anställda kommenterar också att arbetarna har ett bra team och att göra saker tillsammans med arbetskamraterna är också motivationsgivande. Det här överensstämmer med Jacobsen & Thorsvik belöningsteori. De anser att det är viktigt för motivationen att personalen trivs.

Alla ägarna var överrens om att det lämpligaste belöning sättet skulle vara baserat på företagets vinst. Ett mål skulle ställas upp och ifall målet nås skulle de anställda bli belönade med en procentandel av vinsten. Majoriteten av de anställda vid Karleby Resebyrå var av samma åsikt och tyckte att det skulle vara motiverande att jobba mot ett mål och få en ersättning ifall målet nås. Vilket överensstämmer med det som Viitala skriver om att företaget skall ställa upp klara och mätbara mål för sin verksamhet. Då dessa mål uppnås får arbetarna en belöning.

Författaren Smitt påpekar att den resultatbaserade ersättningen inte skall betalas ut ifall målen inte blir uppnådda. Då målen är uppställda för en hel grupp fördelas bonusen jämt mellan gruppmedlemmarna. Det är viktigt att företaget tänker noga igenom vilket resultat de vill uppnå och att målen är realistiska.

8.4 Förslag till fortsatt forskning

Ifall Karleby Resebyrå Ab bestämmer sig för att införa ett belöningssystem skulle det vara intressant att undersöka hur systemet fungerar. Tillfredsställer systemet de anställdas önskemål? Blir företaget mera framgångsrikt?

Ett annat intressant område kunde också vara att reda ut hur de anställda påverkas skattemässigt av olika slag av bonus. På vilket sätt ägarna påverkas skattemässigt av sina dividenduttag och hur de skall planera dem på ett förnuftigt sätt.

9. AVSLUTNING

Resebranschen befinner sig i ett pressat läge idag och man måste satsa på specialområden för att klara sig. Många traditionella resebyråer har fått stänga sina kontor för att de inte har hunnit med i utvecklingen. Näthandeln är kanske det största hotet. Karleby Resebyrå Ab satsar på att planera egna resor och att erbjuda sina tjänster åt företag. De anställda är motiverade i sitt arbete och inser vikten av att företaget skall ha framgång.

Genom att införa ett belöningsystem vill ägarna visa sin uppskattning för de anställda. Effektivitet är en förutsättning för att klara sig inom resebranschen. Alla vid Karleby Resebyrå var överrens om att de har en bra arbetsgemenskap och fungerade som ett team.

Det har varit intressant att skriva om belöning och motivation. Man kan utifrån teorin och empirin konstatera att pengarna inte betyder allt, utan arbetarna oftast värdesätter trivsel och möjlighet att utvecklas kontinuerligt inom företaget.

Jag tror att många företag börjar inse betydelsen av belöningsystem för att öka sin effektivitet. Arbetarna motiveras av att ha ett mål att sträva efter. Dessutom kan förekomsten av ett belöningsystem utgöra en viss attraktion bland arbetssökande. Det gäller för företag att noga ta reda på vad de anställda anser om ett belöningsystem. Dessutom bör de noga följa upp resultatet av systemet för att se om det har önskvärd verkan.

Det har varit intressant att se att teorin faktiskt stämmer överrens med verkligheten. Jag hoppas att mitt case företag Karleby Resebyrå Ab kommer att ha nytta av min undersökning och att de bättre känner till vad deras anställda värdesätter.

KÄLLOR

Böcker

Bakka, J. F., Fivelsdal, E. och Lindkvist, L. 2001. Organisationsteori: Struktur-kultur-processer. Upplaga 4:1. Malmö. Liber Ab

Bruzelius, L. H. & Skärvad, P.H. 2004. Integrerad Organisationslära. OZGraf Poland; Författarna och Studentlitteratur.

Ejvegård, R. 2003, Vetenskaplig metod. Tredje upplagan. Lund. Studentlitteratur.

Grönfors, T. 2001. Suoristuskyvyn johtaminen. Upplaga 2. Espoo. Facile Publishing.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. 2002. Hur moderna organisationer fungerar. Lund; Studentlitteratur.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki. WSOYpro Oy.

Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. 2. uudistettu painos. Vantaa. Hansaprint.

Lindmark, A & Örnevik, T. 2006. Human Resource Management. Organisationens hjärta. Lund; Studentlitteratur Ab.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S., Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki. Tammi.

Nyberg & Tidström, 2012, Skriva vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar, Studentlitteratur Ab, Lund

Olve, N-G & Samuelsson, L. 2012. Controllerhandboken. Upplaga 9:2. Malmö, Liber. Kap. 4 Organisationsstruktur, ansvar och styrning. Lars. A Samuelsson. Kap 9 Belöningsystem som styrmedel. Per Arvidsson.

Smitt, R., Wiberg, L., Olwig, B., Riegnell, G., Sjöstrand, M. 2002. Belöningsystem – Nyckeln till framgång. Stockholm. Nordstedts Juridik Ab

Vartiainen, M., Kauhanen, J., 2005. Palkitseminen Globaalissa Suomessa, Helsinki. WSOY.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. 4. Uudistettu painos. Helsinki. Edita Publishing Oy

Österberg, M. 2009. Henkilöstönasiantuntijan käsikirja. 3. Painos. Helsinki seudun kauppakamari Oy 2009/ Helsingin Kamari Oy 2009.

Internet

Karleby Resebyrå Ab.2013. Hänvisat 28.1.2014
<http://www.kokkolanmatkatoimisto.fi/>

Holmberg, A. 2009 *Forskarnas teorier om motivation*.företagande.se. Prosales Institute AB. Hänvisat 18.8.2014
<http://www.foretagande.se/forskarnas-teorier-om-motivation/>

Taloustutkimus Oy, 2014. *Kvalitatiivinen tutkimus*. Hänvisat 26.9.2014.
http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/

Limbach, G. 2006. Folkloristiska. Arkivet. Åbo Akademi. Hänvisat 26.9.2014
<http://web.abo.fi/arkiv/folk/intervju.html>

Pam-Lehti 5/2011.2011. *Ett refererat av PAM:s 2. Vice ordförande Kaarlo Julkunens tal*. Hänvisat 22.8.2014
<https://www.pam.fi/fi/info/pam-lehti/lehtiarkisto/mielipiteet/Sivut/PUHJOHTPam-lehti52011.aspx>

Intervjuer

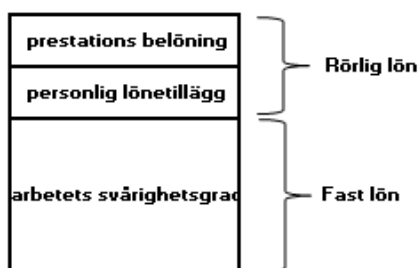
Intervjuerna hölls under veckorna 37 och 38

INTERVJUFRÅGOR

Frågor till ägarna:

1. Varför vill ni erbjuda era anställda ett belöningsystem?
2. Vilka arbets insatser tycker ni att skall belönas?
3. På vilket sätt skulle ni vilja belöna era anställda?
4. Hur tycker ni att ett belöningsystem skulle kunna se ut? Förslag?
5. Vad är belöning?
6. Vad betyder belöning för dig?
7. Vilka saker prioriterar du i ditt liv just nu? Arbetet/ familjen/ fritiden
8. Vad är motivation?
9. Vad motiveras du av?
10. Är belöningar en bra drivmotor för dig?
11. Hur påverkar motivationen ditt arbete?
12. Tycker du att belöningarna skall vara gruppbaseade eller baseade på den enskilda individens arbetsinsats?
13. Vilka av dessa belöningsätt tycker du skulle vara rättvisa och sporrande för dig?

1. En procentandel av företagets vinst delas och betalas ut som extra bonus åt de anställda.
2. Lönen är uppdelad i två delar - en fast del och en rörlig del. Den rörliga delen varierar beroende på prestation eller framgång.



3. Företaget belönar sin personal med en trevlig personal fest eller resa

INTERVJUFRÅGOR

Frågor till de anställda:

1. Vad är belöning?
2. Vad betyder belöning för dig?
3. Vilka saker prioriterar du i ditt liv just nu? Arbetet/ familjen/ fritiden
4. Vad är motivation?
5. Vad motiveras du av?
6. Är belöningar en bra drivmotor för dig?
7. Hur påverkar motivationen ditt arbete?
8. Tycker du att belöningarna skall vara gruppbaseade eller baseade på den enskilda individens arbetsinsats?
9. Vilka av dessa belöningsätt tycker du skulle vara rättvisa och sporrande för dig?

1.En procentandel av företagets vinst delas och betalas ut som extra bonus åt de anställda.

2.Lönen är uppdelad i två delar - en fast del och en rörlig del. Den rörliga delen varierar beroende på prestation eller framgång.



3.Företaget belönar sin personal med en trevlig personal fest eller resa