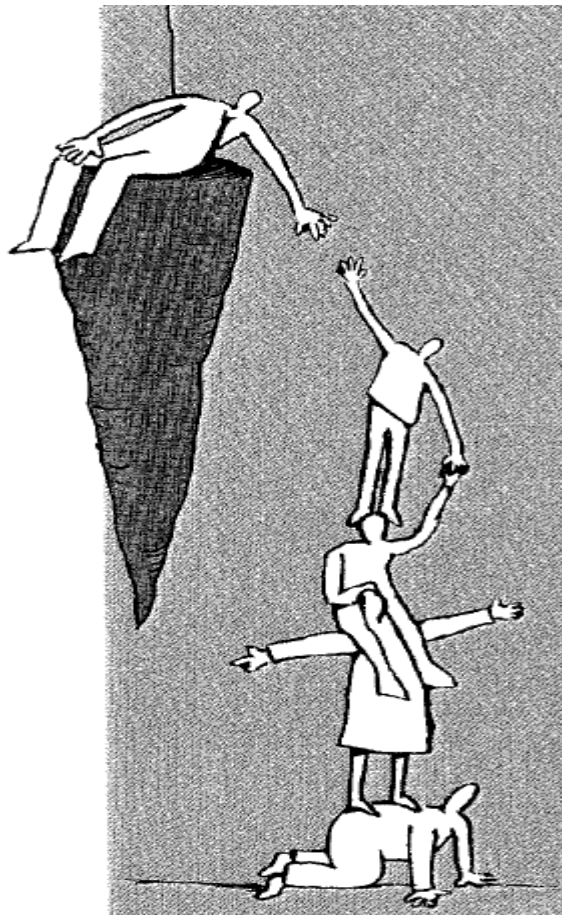




LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

How do you want to catch the carrot?

- En studie om synen på motivation och belöningssystem



Fredrik von Arnold
Charlotta Bauer
Lina Hansson

Handledare:
Mikael Bergmash
Stefan Gösling

C-uppsats
Vt 2007

Sammanfattning

Titel: How do you want to catch the carrot? – en studie om synen på motivation och belöningssystem

Nivå: Kandidatuppsats, Magisterprogrammet Service Management, Lunds Universitet Campus Helsingborg

Författare: Fredrik von Arnold, Charlotta Bauer och Lina Hansson

Handledare: Mikael Bergmash och Stefan Gössling

Problemformulering: I merparten av litteraturen för vårt valda ämne diskuteras yttre belöningar i form av ekonomisk ersättning ingående medan inre belöningar i form av till exempel erkännande och ökat ansvar bara benämns i förbifarten när det gäller motivation av de anställda. Den uppsats vi tagit del av som behandlar belöningssystem och motivationen menar att detta bör ändras då de i sin rapport fick fram att anställda värderar inre belöningar högre än yttre och ger det som förslag till vidare forskning. Vi kommer i den här uppsatsen att ytterligare undersöka detta fenomen och se ifall vi kan finna några ytterligare eller nya samband som kan vara bidrag till framtida forskning.

Syfte: Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka personalens syn på belöningssystem samt motivation. Vidare vill vi undersöka vilka delar i belöningssystemet, det vill säga de yttre respektive inre belöningar samt individuella respektive kollektiva belöningar som har störst betydelse för personalens motivation.

Metod: Vi har genomfört en fallstudie på hotellkoncernen First Hotel och First Hotel Jörgen Kock i Malmö. I vår uppsats intervjuades fyra personer på olika positioner inom hotellkedjan. Vårt empiriska material har vi sedan ställt mot teorier som behandlar motivation och belöningssystem.

Slutsatser: Utifrån denna slutsats kan vi se att belöningssystem som motivationsfaktor anses som positivt. Synen på inre motivationen betraktas ha störst betydelse medan ekonomiska incitament inte är av någon större betydelse för motivationen. Detta ställer vi oss dock kritiska till eftersom det kan anses som mindre respekterat att säga att pengar är det enda som driver motivation. Vi fann även en tvetydighet gällande synen på om belöningar bör ges kollektivt eller individuellt. Vi menar oss kunna säga att ett belöningssystem är situationsbundet och för att nå rätt effekt måste anpassas efter givna förutsättningar.

Nyckelord: Motivation, belöningssystem, inre och yttre belöningar, kollektiva och individuella belöningar och hotell.

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Problemdiskussion	4
1.3 Syfte	5
1.4 Frågeställning	5
1.5 Avgränsningar	5
1.6 Definitioner	6
2. Metod	7
2.1 Tematisering.....	8
2.2 Planering.....	8
2.3 Intervju	9
2.4 Utskrift	10
2.5 Analys.....	10
2.6 Verifiering	11
2.7 Rapportering.....	11
2.8 Källkritik	12
3. Teoretisk referensram	13
3.1 Motivationsteorier	13
3.1.1 Behovsteorier	13
3.1.2 Maslows behovsteori.....	13
3.1.3 Kritik mot Maslows behovshierarki.....	15
3.2 Kognitiv motivationsteori	15
3.2.1 Förväntansteori.....	16
3.2.3 Kognitiv utvärderingsteori – yttre eller inre motivation?.....	16
3.3 Sociala motivationsteorier	17
3.3.1 Teori om rättvisa	17
3.4 Arbetskaraktäristiska modeller.....	18
3.4.1 Herzbergs tvåfaktorteori.....	18
3.5 Belöningsteori	19
3.5.1 Inre och yttre belöning	20
3.5.2 Individuell och kollektiv belöning	22
3.6 Summering av teoretisk referensram.....	23
4. Empiri	25
4.1 First Hotel.....	25
4.1.2 First Hotel Jörgen Kock	25
4.2 Intervjupersonerna.....	25
4.3 Motivation	26
4.4 Belöningssystem.....	27
4.4.1 Inre och yttre belöningar	28
4.4.2 Kollektiva & individuella belöningar.....	30
5. Analys	31
5.1 Motivation	31
5.2 Belöningssystem.....	33
5.3 Inre och yttre belöningar	35
5.4 Kollektiva och individuella belöningar	36
6. Slutsats	38
7. Källförteckning	41

1. Inledning

I detta inledande avsnitt är syftet att ge en introduktion till uppsatsen. Vi inleder uppsatsen med att redogöra för bakgrunden till uppsatsens problemdiskussion. Problemdiskussionen mynnar sedan ut i ett syfte och de frågeställningar som vi ämnar besvara. Avslutningsvis kommer vi att beskriva uppsatsens nyckelbegrepp.

1.1 Bakgrund

I en värld som förändras i ett allt snabbare tempo kämpar företag idag med en ständig förändringsprocess.¹ För att hålla sig konkurrenskraftig gäller det för företag och dess ledning att lyfta fram och organisera den mänskliga potentialen som finns i företaget. Gisela Hagemann anser därmed att en motiverad och framåtsträvande personal som arbetar med att uppfylla organisationens mål blir en avgörande faktor för ett företags framgång.² Motivation handlar enligt Kaufmann och Kaufmann om drivkraft vilket är en process som sätter igång, upprätthåller, ger riktning och bestämmer intensiteten i ett beteende. Motivation skapas genom delaktighet och är drivkraften som gör arbetet inspirerande och glädjefyllt. Ett motiverat beteende aktiverar och får oss att handla i en viss riktning samt upprätthåller ett visst beteende mot de mål vi strävar efter. Motivation är något som finns inom den enskilda individen och är således inget som kommer från företagets sida men det är något som de kan påverka genom olika motivationsåtgärder, exempelvis belöningssystem.³ Motivationsfaktorer är egenskaper som i arbetslivet främjar arbetstillfredsställelsen. De viktigaste motivationsfaktorerna är personlig kontakt och att medarbetarna känner att de får medverka vilket främjar arbetstillfredsställelsen. Det gäller att övertyga medarbetarna med olika belöningar istället för att tvinga dem till ett visst arbetssätt eller mål.⁴

Belöning menar Bo Jäghult är en ersättning i monetär form eller annan tillfredsställelse, som ska ge en positiv återkoppling eller uppmuntran. Belöningen ska ges beroende av ett resultat eller på en i förhand bestämd prestation. Prestationen kan utföras individuellt eller i grupp och ska kunna utvärderas i efterhand.⁵

¹ Hageman. Gisela (1990;10) *Konsten att motivera* Malmö: Liber ekonomi

² Hageman. (1990;3)

³ Kaufmann, Geir. Kaufmann, Astrid (2005) *Psykologi i organisation och ledning*. 2:a upplagan Lund: Studentlitteratur

⁴ Hageman. (1990;13)

⁵ Jäghult, Bo. (2005;14) *Morötter en bok om Bonus, beröm och andra belöningar* Utvecklingsplan: Stockholm

Författarna Raoul Smitt med flera, menar att framgång för företag idag, är att skapa ett välfungerande belöningsystem. Ett framgångsrikt belöningsystem är utformat så att de anställda på ett tydligt sätt förstår och uppskattar de mål de arbetar mot. Målen ska sättas individuellt och kollektivt och utarbetas från varje företags unika situation.⁶ Att införa ett belöningsystem är strategiskt. För verksamheten är ett rätt utformat belöningsystem av stor betydelse för hur företaget styrs mot sina mål och påverkar relationen mellan företaget och dess anställda. Avsikten med ett belöningsystem är att det oavsett hur det är utformat, ska påverka och beröra de som belönas. Företagets syfte är att genom belöning skapa motivation hos de anställda att vilja utföra sina arbetsuppgifter bättre. Därigenom kan företaget bli mer konkurrenskraftigt.⁷

Ett belöningsystem kan vara utformat på olika sätt, det kan vara uppbyggt på yttre eller inre belöningar och vara individuellt respektive kollektivt utformade, eller en kombination av dessa för att passa ett företags unika situation.⁸ Vilka slags belöningar som prioriteras varierar från individ till individ.⁹ För vissa värderas yttre belöningar högst i form av ekonomisk ersättning medan andra föredrar inre belöningar i form av exempelvis utmärkelser eller beröm. Det varierar även i frågan om man föredrar att bli belönade som ett team eller individuellt.

1.2 Problemdiskussion

Våra antaganden innan uppsatsen tog fart var att motivationen hos frontpersonalen var av stor vikt för servicebemötande och i slutändan kundtillfredställelsen. Motiverad personal kan leda till positiva individer. Positiva individer kan åstadkomma ett bättre arbete med bra kvalitet och effektivitet som i sin tur leder till företagets lönsamhet.¹⁰ Belöningsystem kan enligt ovanstående text vara ett viktigt strategiskt styrmedel. Utifrån diskussionen ovan har vi valt att titta på personalens syn på motivation och belöningsystem.

I merparten av litteraturen diskuteras yttre belöningar i form av ekonomisk ersättning ingående medan inre belöningar i form av till exempel erkännande och ökat ansvar bara

⁶ Smitt Raoul, Wiberg Lars, Olwig Bengt, Riegnell, Sjöstrand Mattias (2002:10-11) *Belöningsystem – nyckeln till framgång* Elanders Gotab: Stockholm

⁷ Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell, Sjöstrand. (2002;76)

⁸ Svensson Arne, Wilhelmsson Lars. (1991:144) *Belöningsystem* Berlings: Arlöv

⁹ Arvidsson Per. (2005:16) *Styrning med belöningsystem en fallstudie om effekter av belöningsystem som styrmedel* Elanders Gotab: Stockholm

¹⁰ Jäghult. (2005;14)

benämns i förbifarten när det gäller motivation av de anställda.¹¹ Den uppsats vi tagit del av som behandlar belöningsystem och motivationen menar att detta bör ändras då de i sin rapport fick fram att anställda värderar inre belöningar högre än yttre och ger det som förslag till vidare forskning.¹² Vi kommer i den här uppsatsen att ytterligare undersöka detta fenomen och se ifall vi kan finna några ytterligare eller nya samband som kan vara bidrag till framtida forskning. Att bli belönad individuellt eller kollektivt är även det en balansgång. Individuella belöningar kan kanske leda till suboptimering inom företaget då alla de anställda vill få en belöning och kan leda till minskat samarbete. Kollektiv belöning kan kanske leda till att det är ett fåtal individer som presterar enligt målen och de som inte gör det blir belönade ändå. Vilket bidrar till belöningsystemets paradox. Motivation och belöningsystem är ett komplext ämne och därför fann vi det intressant att forska vidare i detta.

1.3 Syfte

Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka personalens syn på belöningsystem samt motivation. Vidare vill vi undersöka vilka delar i belöningsystemet, det vill säga de yttre respektive inre belöningar samt individuella respektive kollektiva belöningar som har störst betydelse för personalens motivation.

1.4 Frågeställning

Uppsatsen avser att svara på följande frågeställning

- Hur är personalens syn på yttre respektive inre belöningar samt individuella respektive kollektiva belöningar och vilka av dessa har störst betydelse för deras motivation?

1.5 Avgränsningar

Uppsatsen avser att belysa belöningsystemets betydelse för personalens motivation i ett serviceföretag. Vi har valt att avgränsa oss till att behandla ett hotell, First Hotels Jörgen Kock i Malmö. Undersökningen är baserad på fyra intervjuer varav tre är med personal från First Hotel Jörgen Kock samt personalchefen från First Hotels. Trots att vi i denna uppsats har valt att välja bort kundperspektivet har vi ändå valt intervjupersoner som interagerar med gäster dagligen. Av denna anledning exkluderas därmed övrig personal så som städare, vaktmästare,

¹¹ Arvidsson. (2005;22)

¹² Millak, Jurek. Scheutz, Curt. (2006;77) *Vikten av motivation på arbetsplatsen – en studie om belöningsystem i hotellbranchen* Södertörns högskola

kökspersonal etcetera. Cheferna intervjuas för att dessa kan ha en annorlunda syn på belöningsystem och motivation men även för att de arbetar med att eventuellt utforma och besluta kring belöningsystem. Nackdelen med att endast intervjuar fyra personer kan vara att vi får en för snäv bild utav branschens syn på motivation och belöningsystem. Anledningen till att vi valt bort kundperspektivet när det gäller deras syn på hur motiverad personalen är, beror på att det blir en för stor och tidskrävande undersökning för denna kandidatuppsats.

1.6 Definitioner

Vi har valt att förklara begrepp som ständigt återkommer i denna uppsats för att på ett klart och tydligt sätt visa vad vi menar med dessa.

- Motivation* – handlar om drivkraft och är en process som sätter igång, upprätthåller, ger riktning och bestämmer intensiteten i beteendet.¹³
- Belöning* - ”Belöning är en rörlig ersättning, positiv återkoppling eller uppmuntran - i pengar eller i annan tillfredställelse – som ges beroende av ett resultat eller en specifik prestation, som bestämts i förväg och kan registreras på något sätt i efterhand, och som en individ eller en grupp människor åstadkommit.”¹⁴
- Belöningsystem* - ska genom utformning av belöningar av olika slag motivera anställda att utföra sina uppgifter bättre, så att företaget stärks och blir mer konkurrenskraftiga.¹⁵
- Yttre belöningar* - förmedlas av någon annan och är materiell av ekonomisk karaktär t.ex. lön och bonus.¹⁶
- Inre belöningar* - kommer inifrån den enskilde individen i form av egen inre tillfredställelse. Inre belöning är bara något som individen själv kan uppleva och skapas utan materiella åtgärder från någon annan. Exempel på inre belöning kan vara erkännande eller ökat ansvar.¹⁷
- Kollektiva belöningar* - delas ut till en grupp och dess gemensamma prestation.¹⁸
- Individuella belöningar* - belöningen är baserad på den enskilde individens prestation.¹⁹

¹³ Kaufmann. Kaufmann. (2006;499)

¹⁴ Jäghult. (2005;14)

¹⁵ Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell, Sjöstrand. (2002;76)

¹⁶ Arvidsson. (2005;22)

¹⁷ Arvidsson. (2005;23)

¹⁸ Arvidsson. (2005;25)

¹⁹ Arvidsson. (2005;66)

2. Metod

Vi kommer i detta avsnitt att redovisa hur vi gått till väga när vi samlat in och bearbetat den information som ligger till grund för uppsatsen. Vi kommer att använda oss av Kvaless sju stadier för att visa vilken väg vi har valt för att nå våra mål, men vi kommer även att använda oss av andra metodiker för att förstärka innehållet i metoden.

I denna uppsats har vi valt att göra en fallstudie om ett hotells anställdas syn på motivation och belöningsystem. En fallstudie karaktäriseras av att fokusera på en speciell plats exempelvis en organisation eller arbetsplats.²⁰ Därför valde vi att göra en kvalitativ studie. Enligt Holme och Solvang ger en kvalitativ ansats mycket information och går ner på djupet.²¹ Detta passar vår undersökning bra då vi undersöker ett komplext ämne vilket är svårt att applicera på en kvantitativ undersökning. Vår undersökning grundar sig på ord och inte på siffror, därför passar den kvalitativa ansatsen bättre än den kvantitativa. Enligt Patel och Davidsson ska man använda en kvalitativ metod när man söker svar på ett problem som handlar om att tolka och förstå människors upplevelser.²² Eftersom vi vill analysera personalens syn på motivation och belöningsystem blir den kvalitativa ansatsen det bästa alternativet Vi har i vår undersökning för att försäkra oss om god kvalitet valt att använda oss utav Steinar Kvaless sju steg. Vi kommer att redovisa dessa sju stadier steg för steg för att klargöra hur vi har genomfört dessa.

För att kunna besvara vår frågeställning kommer vi att använda oss av för oss relevanta teorier. Teorierna behandlar motivation och belöningsystem på ett sätt som passar väl in i vår frågeställning. Vi kommer även att använda oss av elektroniska källor i form av hemsidor men även artiklar vi hämtat från ELIN. Det har skrivits mycket om både motivation och belöningsystem därför har vi försökt vara så selektiva som möjligt för att få ett djupt perspektiv. Vid användandet av tryckta källor är det av stor vikt att verifiera källorna genom att undersöka vem eller vilka som är upphovsmän samt om materialet kan anses som trovärdigt,²³ detta har vi haft i åtanke under insamlandet av vårt teoretiska material. Vårt

²⁰ Bryman, Alan. Bell, Emma. (2005;71). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Slovenien: Korotan Ljubljana

²¹ Holme, Idar Magne. Solvang, Bernt Krohn. (1996;78). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

²² Patel, Runa. Davidsson, Bo. (2007;14). *Forskningsmetodikens grunder att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

²³ Bell, Judith. (1995;69) *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

empiriska material består av fyra kvalitativa intervjuer. Alla fyra intervjuer är genomförda med personal från First Hotel. Även fast de har olika positioner ser vi alla som personal i företaget. Vi menar att detta är intressant då dessa kan tänkas ha olika syn på motivation och belöningssystem. De personer vi genomfört intervjuer med är personalchefen för koncernen i Oslo samt hotelldirektör, receptionschef och receptionist på First Hotel Jörgen Kock i Malmö. Utifrån detta anser vi att vi kan göra generaliseringar för personalen på First Hotel Jörgen Kock. Vi anser att dessa personer på ett bra sätt kan dela med sig med sin syn på motivation, detta på grund av att alla har insikten om vikten av att vara motiverad på arbetsplatsen. Hotell Jörgen Kock har tidigare haft ett belöningssystem detta gör att intervjupersonerna kan yttra sig om ämnet på ett meningsfullt sätt. Dessa faktorer samt goda referenser från personalchefen gjorde just de här personerna till intressanta respondenter och hotell Jörgen Kock till en bra undersökningsplats för vår uppsats.

2.1 Tematisering

Första delen av undersökningen kallar Kvale för tematisering. I detta stycke redovisas undersökningens innehåll och syfte.²⁴ Vårt intresse för detta ämne väcktes då vi träffade First Hotels personalchef i samband med arbetsmarknadsdagen på Campus Helsingborg. Personalchefens föredrag om motivation inspirerade oss till att vidare undersöka detta fenomen. När ämnet för uppsatsen var bestämt kvarstod att fastställa ett syfte. Vi kom fram till att syftet med uppsatsen skulle vara att åskådliggöra personalens syn på ett belöningssystem och på vilket sätt det påverkar motivationen. Efter att syftet med uppsatsen var fastställt tog vi kontakt med personalchefen och förklarade upplägget för henne. därefter utformades forskningsfrågor samt att vi i detta stadium började titta på relevanta teorier kring ämnet.

2.2 Planering

Nästa steg i undersökningen benämner Kvale planering. Här ska allt från intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering planeras. Genom den kontakt vi etablerade med personalchefen fick vi tillgång till relevanta intervjupersoner för ämnet. Vi bokade in en telefonintervju med personalchefen och därefter fick vi kontakt med hotelldirektören på First Hotel Jörgen Kock i Malmö där vi fick klartecken om ytterligare tre intervjuer. Inför

²⁴ Kvale Steinar. (1997;95) *Den kvalitativa forskningsintervjun* Narayana Press: Danmark

intervjuerna framställde vi en intervjuguide som behandlar grundläggande frågor om motivation och belöningsystem utifrån uppsatsens syfte. Att använda sig av frågor som lämnar ordet fritt och undvika användandet av ledande frågor är av stor vikt då detta ofta kan hämma intervjupersonerna.²⁵ Därför utvecklade vi frågor till respektive befattning enligt föregående menings direktiv för att få så ärliga och uttömmande svar som möjligt. Intervjuguiden skickade vi via e-post till intervjupersonerna för att förbereda dem och få deras samtycke. Enligt Kvale ska man informera undersökningsspersonerna om undersökningens syfte och få deras samtycke till att intervjua dem.²⁶ Med tanke på konfidentialiteten har vi valt att utelämnat respondenternas namn och istället endast angett dem vid deras arbetstitlar. Vi tycker att det är väsentligt att ta upp arbetstitlarna för att synliggöra eventuella skillnader och likheter i hierarkin och mellan personalen när det gäller deras syn på motivation och belöningsystem.

2.3 Intervju

Intervjuandet är den delen av intervjusituationen som är mest engagerande. Detta beror inte bara på den personliga kontakten utan även på de förväntningar och intryck som ges inför och under en intervju.²⁷ Vår första intervju genomfördes över telefon med First Hotels personalchef i Oslo. Trots att det inte var någon personlig kontakt vid intervjutillfället kändes det högst levande och engagerande. Detta tror vi berodde på att vid intervjutillfället använde vi oss av en högtalartelefon, vilket möjliggjorde att samtliga gruppmedlemmar kunde delta. Dessutom hade vi alla träffat personalchefen sen tidigare. Att vi alla redan hade ett intryck av personalchefen gjorde att intervjun blev bekväm och avslappnad från båda håll. Dock hade intervjun precis som Jacobsen säger blivit mer levande om vi varit på plats i Oslo.²⁸ Att diskutera motivation och egna prestationer kan vara ett känsligt ämne. Det är ofta lättare att tala om känsliga ämnen ansikte mot ansikte än i telefon.²⁹ Frey och Oishi skriver även att det är lättare att ljuga i en telefonintervju.³⁰ Även de tre intervjuer vi genomförde på hotell Jörgen Kock präglades av ett djupt engagemang från bådadas sida. Samtliga intervjupersoner upplever

²⁵ Kvale. (1997;145)

²⁶ Kvale. (1997;107)

²⁷ Kvale. (1997;117)

²⁸ Jacobsen, Dag Ingvar. (2005;161) *Vad, hur varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

vi har varit hjälpsamma och kunniga inom sitt område. Detta gör dem till goda intervjupersoner enligt Kvale.³¹

För att en intervju ska bli lyckad krävs även insats från intervjuarens sida, intervjuaren bör vara flexibel samt undvika ledande frågor för att få ett bra flyt i intervjun. Kvale trycker på att man blir en god intervjuare genom träning och erfarenhet.³² Trots att vi inte besitter denna erfarenhet ansåg vi att intervjuerna gick bra. Under våra intervjuer fick vi förklara vad vi menade med inre och yttre belöning, vi anser inte att detta gjorde frågorna ledande utan snarare att vi fick klarare svar från intervjupersonerna. Under intervjuerna har vi haft i åtanke att personalen på hotellet inte alltid är objektiva. Med det vill vi säga att intervjupersonernas svar inte alltid kan anses som en säker källa. Detta kommer vi att behandla mer i avsnittet om källkritik.

2.4 Utskrift

Efter genomförda intervjuer transkriberades dessa så ordagrant som möjligt, dock utelämnades svar som var irrelevanta för undersökningen samt pauser, skratt eller andra emotionella uttryck. Beroende på vad man ska använda intervjun till finns det olika tillvägagångssätt för transkribering.³³ Utskriften av våra intervjuer valde vi att skriva direkt efter intervjutillfället för att intervjun fanns friskt i minnet och därmed underlättade vårt arbete. Vi använde oss av Mp3 spelare så att vi på ett enkelt sätt kunde skicka ljudfilerna till varandra. En nackdel med att enbart spela in ljud är att man kan missa ansiktsuttryck, kroppsspråk och miner. En videoinspelning gör att man får en större möjlighet att tolka materialet till skillnad från en ljudinspelning.³⁴

2.5 Analys

Kvales femte steg är analys. Här menar Kvale att det är viktigt att hålla ett analytiskt förhållningssätt för att undvika irrelevant intervjumaterial i slutändan.³⁵ Vidare har vi även arbetat med vad Kvale beskriver som självkorrigering, detta innebär att intervjuaren återupprepar ett svar för att bekräfta innebörden av det.³⁶ Genom att göra tolkningar av

³¹ Kvale. (1997; 135)

³² Kvale. (1997; 137)

³³ Kvale. (1997;156)

³⁴ Kvale. (1997;147)

³⁵ Kvale. (1997;162)

³⁶ Kvale. (1997; 171)

intervjusvaren redan under intervju förenklar man analysarbetet.³⁷ Som analysmetod har vi valt att använda oss av meningskoncentrering metoden. Vi har i denna uppsats gjort en komparativ analys det vill säga att vi har jämfört de anställdas generella syn på motivation och belöningssystem och därefter analyserat dem med hjälp av teorierna. Med komparativ analys menas att man undersöker likheter och skillnader³⁸

2.6 Verifiering

Reliabiliteten och validiteten är relevanta för att en uppsats ska vara trovärdig.³⁹ Reliabilitet betyder att det man undersöker är pålitligt eller tillförlitligt och validitet betyder att man mäter det som ska mätas. I kvalitativa studier är det svårt att mäta reliabiliteten då det främst handlar om tolkning och förståelse.⁴⁰ I insamlingen av empirisktmaterial är det avgörande för validiteten om man skaffat ett tillräckligt bra material för att kunna tolka vad studien avser att göra.⁴¹ Vi menar att vår validitet kan anses vara god då vi i utformandet av intervjuguiderna utgått från relevanta teorier. Som tidigare nämnts var våra intervjupersoner kunniga inom sitt område och svarade uttömmande på de frågor som ställdes. En del av verifiering är generalisering. Generalisering innebär att man drar allmänna slutsatser.⁴² Vi har med hjälp av intervjuerna kopplat samman och gjort en helhetsbedömning av svaren. Således har vi använt oss av vad Kvale benämner som analytisk generalisering.⁴³

2.7 Rapportering

Efter avhandlad analys har vi nu kommit fram till denna slutrapport. Vi hoppas detta blir en läsvärd rapport som kan komma till nytta och utveckla forskningen inom detta område. Materialet ska kunna fungera som underlag för framställning och utveckling av belöningssystem. För att inte tappa fokus har vi under hela uppsatsen haft fokus på slutrapporten. Kvale poängterar vikten av att ständigt ha slutrapporten i sikte under ett forskningsarbete för att skapa en intressant rapport.⁴⁴

³⁷ Kvale. (1997;162)

³⁸ Halvorsen, Knut. (1992;68) *Samhällsvetenskaplig metod* Lund: Studentlitteratur

³⁹ Kvale. (1997;209)

⁴⁰ Patel. Davidsson. (2003;103)

⁴¹ Patel. Davidsson. (2003;103)

⁴² Malmström, Sten. Györki, Irene. (1980;107) *Bonniers Svenska ordbok*. Finland: Albert Bonniers förlag

⁴³ Kvale. (1997;210)

⁴⁴ Kvale. (1997;232)

2.8 Källkritik

Enligt Jacobsen ska man redovisa lämpligheten för det insamlade undersöknings materialet, detta gäller såväl intervjuer som litterära texter. Detta är lättare att göra gentemot teorier än mot intervjupersoner. Enligt Jacobsen måste empirin vara giltig och relevant samt tillförlitlig och trovärdig.⁴⁵ Vi anser oss ha genom intervjuerna undersökt det vi avsåg att undersöka.

I teoridelen har vi som sagt varit noga med att använda oss av verifierade källor, de teorier som varit ifrågasatta har vi tagit upp kritik mot det.

Det finns alltid en risk när man gör intervjuer att intervjupersonerna inte är objektiva. Det kan dels bero på intervjupersonen svarar på det sätt vi omedvetet vill att de ska göra men även att intervjupersonen kan svara på frågor på ett sådant sätt som vi vill han skall svara. Detta problem belyser Jacobsen genom att förklarar vilka invändningar det kan finnas mot genomförandet av en undersökning. De som deltar i undersökningar kan känna sig tvingade att svara mer positivt än vad de egentligen anser. Intervjupersonerna kan även känna sig ängsliga då företagsledningen, trots att undersökningen är anonym, kan ta del av svaren.⁴⁶

Detta har vi givetvis haft i åtanke när vi genomfört och analyserat våra intervjuer. Vi har försökt i den mån det går att få så uttömmande svar som möjligt men är medvetna om att svaren ibland inte är helt sanningsenliga. Vi anser att utfallet av studien blivit bra i det avseendet att vi lyckats kombinera de valda teorierna med respondenternas svar på våra frågor.

⁴⁵ Jacobsen. (2006;21)

⁴⁶ Jacobsen. (2006;19)

3. Teoretisk referensram

I detta avsnitt tänker vi använda de teorier om belöningsystem, motivation och relationer för att belysa vår frågeställning om hur personalen syn på motivationen och belöningsystem. De teorier vi har valt att använda oss av och fördjupa oss i beskriver på ett grundligt sätt hur motivation påverkas av både yttre och inre faktorer.

3.1 Motivationsteorier

Det finns olika sorters teorier som kan förklara motiverat beteende gällande arbetslivet. De fyra teorier, behovsteorier, kognitiva teorier, sociala teorier och arbetskaraktäristiska teorier, vi har valt att använda oss av är vanliga i modern organisationspsykologi och kan på ett bra sätt visa hur motivation uppkommer. Inom varje teori finns det underteorier som avhandlar särskilda sidor av varje teori. Teorierna är inte avhängiga varandra utan samspelar snarare för att förklara komplexa situationer.

3.1.1 Behovsteorier

Behovsteorin behandlar motiverat beteende som ett resultat av primära behov. Ett sätt att förklara varför man blir motiverad är att finna de primära behov som förklarar varför vi betar oss på ett visst sätt.⁴⁷ Vi har valt att använda oss av Maslows behovsteori då vi genom teorin vill åskådliggöra de anställdas syn på motivation i relation till behovshierarkin.

3.1.2 Maslows behovsteori

Enligt Maslow delas de mänskliga behoven in i fem kategorier. Dessa fem kategorier delas in i två huvudtyper, bristmotiv och växtmotiv. Behoven är organiserade i en hierarki, en behovshierarki. Behoven är organiserade enligt rangordning. Behoven längst ner i den rangordnade hierarkin är bristmotiv, dessa behov måste först tillfredställas innan de högre behoven i hierarkin kan uppfyllas.⁴⁸

Maslows fem huvudtyper av behov i rangordning:

1. Fysiologiska behov

⁴⁷ Kaufmann. Kaufmann. (1996;52)

⁴⁸ Wilson, Fiona. (1999;18) *Arbete organisation och ledning* Malmö: Liber

Dessa behov är lägst ner i hierarkin. Detta är de biologiska behov som människor behöver för att överleva såsom mat, luft, vatten och någonstans att bo.⁴⁹ I arbetslivet kan exempel på fysiologiska behov vara lön. Dessa behov måste tillgodoses innan nästa steg i hierarkin kan nås.⁵⁰

2. Trygghetsbehov

När man har tillfredställt de fysiologiska behoven är nästa steg att tillgodose trygghetsbehoven. Med trygghetsbehov menar Maslow det som gör att en människa känner sig trygg.⁵¹ Denna trygghet skyddar mot fysisk och psykisk skada för människan. I arbetslivet kan det exempelvis vara tryggheten att man får behålla sitt arbete.⁵²

3. Sociala behov

Denna kategori är den högsta inom bristmotiven. När både de fysiologiska behoven och trygghetsbehoven är uppfyllda kan man gå vidare och uppfylla de sociala behoven. Dessa sociala behov är vänner, kollegor och andra sociala kontakter.⁵³ Att ha bra relationer med de man arbetar med ingår i de sociala behoven. Dessa kontakter ger individen stöd samtidigt som det den visar att man är accepterad av en social grupp.⁵⁴

4. Uppskattning

Uppskattning är den första nivån av de två växtmotiven och den fjärde behovsnivån. När man kommit till denna behovsnivå har man uppfyllt alla primära behov som människan behöver för att leva. Växtnivåernas funktion är inte att uppfylla en brist utan istället en möjlighet till personligt utvecklande. I denna fjärde behovskategori handlar det om att få respekt för sig själv, få uppskattning av andra, vilja prestera samt nå framgång.⁵⁵ I arbetslivet är denna kategori central för motivationen. Man kan med små medel uppmuntra och motivera sin personal mycket.⁵⁶

5. Självförverkligande

⁴⁹ Wilson. (1999;18)

⁵⁰ Kaufmann. Kaufmann. (1996;53)

⁵¹ Maslow, H. Abraham. (1970;39) *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.

⁵² Kaufmann. Kaufmann. (1996;53-54)

⁵³ Maslow. (1970;43)

⁵⁴ Kaufmann. Kaufmann. (1996;54)

⁵⁵ Maslow. (1970;45)

⁵⁶ Kaufmann. Kaufmann. (1996;54)

Denna behovskategori är den sista och högsta i hierarkin. I denna kategori handlar det om att utveckla sig själv och sina egenskaper. De kapaciteter och förmågor man har ska man försöka verkliggöra.⁵⁷ I arbetslivet kan medarbetare bli starkt motiverade av att få chansen att utveckla sina förmågor.⁵⁸

3.1.3 Kritik mot Maslows behovshierarki

Den forskning som gjorts för att testa Maslows teori ger en oklar bild. Dels har det framkommit att uppdelning mellan bristmotiv och växtmotiv kan bekräftas. Kritik har riktats mot teorin då till exempel studier av Porter visar att de som arbetar på en högre nivå har större möjligheter att tillfredställa de högre växtbehoven.⁵⁹ Medan de som arbetar längre ner i organisationen endast lyckas tillfredställa bristmotiven. Forskning har visat att man kan röra sig mellan olika behovsnivåer utan att uppfylla stegen i en bestämd ordning, detta resultat stödjer inte Maslows teori.⁶⁰ En teori som stödjer detta resonemang är Alderfers ERG-teori som utgår ifrån Maslows teori som sedan Alderfer ändrat och korrigerat. Teorin säger att man kan gå från fem behovskategorier till tre istället. Dessa tre behovskategorier kallas existensbehov, relationsbehov och utvecklingsbehov. Dessa är även de rangordnade i en hierarki men tanken bakom teorin är att man kan röra sig både uppåt och neråt i hierarkin, vilket man enligt Maslow inte kan. Den stora skillnaden mellan de två teorierna är att Alderfer teori är mer flexibel.⁶¹ Vi har valt att utgå från Maslows behovshierarki då detta är en känd och väl dokumenterad teori. ERG-teorin kompletterar Maslows teori på ett bra sätt

3.2 Kognitiv motivationsteori

Behovsteorierna som vi precis avhandlat beskriver de underliggande behoven som driver oss till att prestera. I den kognitiva teorin är det istället tesen om att man presterar utifrån medvetna och rationella beslut.⁶² Till skillnad från behovsteorierna visar de kognitiva motivationsteorierna ett annat perspektiv av motivation, vi ansåg att det var viktigt att belysa denna skillnad.

⁵⁷ Maslow. (1970;46)

⁵⁸ Kaufmann. Kaufmann. (1996;55)

⁵⁹ Porter, L.W. (1961). *A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs*. Journal of applied psychology, 45, s. 1-10.

⁶⁰ Kaufmann. Kaufmann. (1996;55-56)

⁶¹ Kaufmann. Kaufmann. (1996;56)

⁶² Kaufmann. Kaufmann. (1996;57)

3.2.1 Förväntansteori

Förväntansteorin beskriver hur motivation fungerar i arbetslivet. Teorin menar på att människor blir motiverade av att arbeta då de förväntar sig att uppnå något med sitt arbete. Förväntan att uppnå något är en medveten tanke om hur man genom sitt arbete kan uppnå de belöningar man önskar. Dessa belöningar kan både vara materiella såsom lön, bonus och andra materiella ting men de kan även vara personlig tillfredställelse genom arbetet. Alla handlingar ses som styrda av rationella och medvetna beslut i den kognitiva motivationsteorin. I kognitiv motivationsteorin finns det tre olika föreställningstyper: *subjektiva förväntningar* som betyder att alla insatser som individen gör ska visa resultat. *Instrumentella överväganden* som ifrågasätter ifall prestationen ger resultat. *Valensvärderingar* som visar hur individen påverkas av belöningens subjektiva värde.⁶³

När en individ gör en stor prestation på arbetsplatsen kan det bero på att individen förväntar sig att det är värt ansträngningen. Det är en hög subjektiv förväntning. En låg subjektiv förväntning är när individen inte tror att prestationen står i relation till insatsen, det leder till att motivationen blir lägre. Motivationen blir inte lika stark ifall man lägger ner stor möda som i slutändan inte leder till någon belöning. Även ifall individen tror att prestationen ger resultat och att man blir belönad kan motivationen trots allt inte införlivas då belöningen inte har någon betydelse för individen. Motivationen fungerar endast ifall belöningen har en hög positiv valens det vill säga stor betydelse för den belönade. Ifall en individ presterar något extra på sin arbetsplats i utbyte mot en belöning ska denna belöning vara av värde för personen i fråga. Har belöningen inget värde för individen har denne låg valens, vilket gör att den inte är motiverande.⁶⁴

3.2.3 Kognitiv utvärderingsteori – yttre eller inre motivation?

Teorin om inre och yttre motivation är ett motivationssystem som skiljer mellan två motivations typer. Det är de amerikanska forskarna E.L Deci och R.M Ryan som utvecklat teorin om detta motivationssystem.⁶⁵ Yttre motivation är belöningar, bonus och förmåner. För att få dessa belöningar måste man utföra ett arbete. Inre motivation är den motivationsenergi som man får utav att utföra ett arbete. Det finns två grundläggande behov varför man har denna energi; *behovet av kompetensupplevelse* och *behovet av självbestämmande*.⁶⁶ Den inre

⁶³ Kaufmann. Kaufmann. (1996;58)

⁶⁴ Kaufmann. Kaufmann. (1996;58-59)

⁶⁵ Deci, E.L., Ryan, R.M., (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plemmer

⁶⁶ Kaufmann. Kaufmann. (1996;61)

motivation är viktig då den kan framkalla glädje i utförandet av ett arbete samt utveckla en individs kompetens. Forskarna Deci och Ryan säger enligt Kaufmann och Kaufmann att allt för stor fokus på de yttre belöningarna kan ta bort glädjen av att utföra arbetet, alltså den inre motivationen. Teorin påvisar att den inre motivationen är bättre på ett långsiktigt perspektiv och även bättre för individen. Motivationen går av sig själv istället för att behöva sättas igång av en belöning. Forskningsresultat analyserade av Deci et al, som analyserat 128 studier, visar att ett för stort fokus på yttre belöningar gör att den inre motivationen minskar för individen att utföra sina arbetsuppgifter.⁶⁷ Detta blir tydligt när det finns en klar bindning mellan vad som förväntas för att få en belöning. Många av dessa studier som analyserats är utförda på barn och studerande vilket gör att man kan ha svårt att applicera resultaten på en arbetsplats. I Kaufmann och Kaufmann beskriver författarna en studie gjord av Bård Kuvaas som undersökt inre och yttre motivation hos ett stort norskt företag.⁶⁸ I detta företag hade man två olika bonussystem, där det ena systemet var möjligheten till bonus större. Undersökning visar att bonussystemet är bra ur det yttre motivations perspektiv men inte för den inre motivationen. Slutsatser utav studien är att ekonomiska belöningar kan minska den inre motivationen, men man kan även styra beteende och få kontroll genom de finansiella incitamenten. Kaufmann och Kaufmann säger att trots att det bedrivits mycket forskning om ämnet så saknas det mycket kunskap för att för att kunna dra en bra och balanserad slutsats om inre och yttre motivation och dess betydelse för individen.⁶⁹

3.3 Sociala motivationsteorier

Sociala motivationsteorier handlar om förhållandet mellan medarbetare och hur det kan påverkar motivationen både positivt och negativt. Rättvisa är en av källorna som kan härledas till det beteende som leder till motivation.⁷⁰ Denna teori kommer att användas för att belysa hur de sociala relationerna påverkar de anställdas syn på motivation.

3.3.1 Teori om rättvisa

I rättviseteorin fokuserar man på hur fördelningen är rättvis. Det ska vara rättvist för de anställda gällande arbetsutbytet, lön, semester, arbetstid och extraförmåner etcetera. I denna teori lägger man fokus på proceduren som fördelningen bygger på. Det är vad proceduren

⁶⁷ Deci, E.L., Ryan, R.M., Koestner, R(1999 s. 627-668). A metaanalytic review of experiments examining the effects of reward on intrinsic motivation. Psychological Bulletin, 125,

⁶⁸ Kuvaas, B. (2003). An empirical study of work motivation and organizational commitment in a pay-for-performance context. Opublicerat manus, handelshoyskolen BI.

⁶⁹ Kaufmann. Kaufmann. (1996;61-62)

⁷⁰ Kaufmann. Kaufmann. (1996;66)

innehåller och hur den leder till en viss fördelning som studeras och om den är rättvis. Proceduren ska även upplevas rättvis av de anställda. Det kallas procedurrättvisa.

Procedurrättvisa kan även handla om vilken procedur ledningen har valt för att se och utvärdera en anställds arbete. Den anställda kan tycka att proceduren är orättvis då den inte beaktar vissa aspekter. Det kommer i slutändan leda till att den anställdes motivation minskar.⁷¹

För att skapa procedurrättvisa kan man använda sig av två faktorer. Den första är *mellanmänsklig behandling* som innebär att chefen ska behandla den anställda med respekt. Den andra faktorn att tänka på är att *förklara orsaken till beslut* som involverar de anställda. Det handlar om att för chefen att förklara vilka procedurer, riktlinjer och regler som ligger bakom beslut som till exempel befordringar, förmåner och hur de anställda utvärderas. Om de beslutsmetoder som används av cheferna anses mindre bra förknippas det med orättvisa som i sin tur leder till att motivationen även här minskar.⁷²

3.4 Arbetskaraktäristiska modeller

Egenskaper i arbetet kan bidra till både ökad motivation och arbetsprestationer. En teori som behandlar detta är Herzbergs tvåfaktorsteori.⁷³ Denna teori valdes ut för att den på ett enkelt sätt beskriver de förutsättningar som måste finnas för att motivation ska kunna uppstå. Herzbergs tvåfaktorsteori är även enkel att göra en komparativ analys med.

3.4.1 Herzbergs tvåfaktorteori

Teorin utvecklades genom att Fredrick Herzberg, i detta fall återgiven av Kaufmann & Kaufmann, intervjuade hundratals anställda och bad dem att beskriva en situation i arbetet som lett till trivsel och en situation som lett till det omvända.⁷⁴ Efter att ha analyserat intervjumaterialet kunde Herzberg dra slutsatsen att de faktorer som ledde till trivsel var helt andra än de som bidrog till vantrivsel. Herzberg urskiljde två faktorer, motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Motivationsfaktorer leder till arbetstrivsel och hygienfaktorer leder till att de tar bort negativa arbetsupplevelser.

⁷¹ Kaufmann. Kaufmann. (1996;68)

⁷² Kaufmann. Kaufmann. (1996;69)

⁷³ Kaufmann. Kaufmann. (1996;69)

⁷⁴ Kaufmann. Kaufmann. (1996;69)

Hygienfaktorer är både sociala och fysiska arbetsförhållanden, löner, status och trygghet. Om dessa faktorer finns och är positiva för de anställda försvinner vantrivseln. Hygienfaktorer skapar aldrig trivsel utan de tar endast bort vantrivsel.⁷⁵ Man kan härleda denna faktor till den undre delen i Maslows behovspyramid.⁷⁶

Motivationsfaktorerna är bundna till den högre delen av Maslows behovspyramid som behandlar självförverkligande.⁷⁷ Dessa faktorer kan till exempel vara ansvarstagande, karriär- och utvecklingsmöjligheter.⁷⁸ Om motivationsfaktorerna saknas leder det till att trivsel inte infinner sig men inte för den skull till vantrivsel.⁷⁹

Genom Herzbergs teorier har ett arbetsmiljöprogram skapats som heter arbetsberikning. Målet med arbetsberikning är att hygien- och motivationsfaktorer ska skapas och förbättras i organisationer. Exempel på arbetsberikning är att ge anställda mer ansvar och frihet, ge dem möjlighet till att avancera inom organisationen. Att även ge de anställda möjlighet att slutföra projekt från början till slut. Den anställda ska få tillgång till information om de andra anställdas arbete för att kunna se sitt eget arbete i ett större perspektiv.⁸⁰

3.5 Belöningsteori

Att utforma och använda sig av ett belöningssystem i en organisation syftar enligt Bo Jäghult till att bättre ta tillvara på de anställdas kompetens och resurser så att företaget stärks och blir mer konkurrenskraftigt. Belöningssystem är till för att motivera till ett önskvärt beteende, få människor att prestera mera, behålla kompetent personal, skapa motivation samt styra mot verksamhetens mål.⁸¹ Det är viktigt att belöningssystemet är i linje med den vision och strategi som företaget har, och är uppbyggt utifrån företagets mål så att utgivna belöningarna hjälper till att uppnå målen.

För att ett företag ska dra nytta av att använda sig av sitt belöningssystem är det som nämnt viktigt att detta är i linje med företagets strategi och mål. Det finns en rad saker som ett

⁷⁵ Herzberg, Frederick. Mausner, Bernard. Snyderman, Barbara B. (1959;114) *The motivation to work*. 2:a Upplagan. New York: John Wiley & sons

⁷⁶ Kaufmann. Kaufmann. (1996;70)

⁷⁷ Kaufmann. Kaufmann. (1996;70)

⁷⁸ Ahltop, Birgitta. (2002;171) *Med- och motarbetare: personalpsykologi för chefer*. 1.upplagan Malmö: Liber

⁷⁹ Herzberg et al. (1959;113)

⁸⁰ Kaufmann. Kaufmann. (1996;71)

⁸¹ Jäghult. (2005;14-15)

företag bör tänka på vid utformandet av sitt belöningsystem. Per Arvidsson anser, att ett belöningsystem bör gälla alla i en organisation, allt från högsta ledning till samtliga medarbetare inom organisationen, men kan vara olika utformat inom olika avdelningar i organisationen. Detta för att det är den gemensamma prestationen inom organisationen som gör det möjligt att nå de uppsatta målen. Avgörande för att ett belöningsystem ska få rätt effekt är att de anställda kan förstå och kan påverka de mål som finns. Genom sitt belöningsystem ska ledningen kommunicera vad som är viktigt och vad de vill att de anställda ska uppnå och prioritera.⁸² Målöverensstämmelse kan nås genom belöningsystemet då det finns en överensstämmelse mellan vad de anställda vill uppnå med sitt arbete och de mål företaget har. Förstår de anställda vad som förväntas och belönas är det lättare för företaget att nå denna målöverenskommelse, vilket i slutändan gynnar företagets framgång.⁸³

3.5.1 Inre och yttre belöning

För att kunna ta tillvara på allas kompetens och få fram det bästa av människor gäller det att satsa på sin personal. Att investera pengar på att motivera och engagera anställda är ofta en lönsam verksamhet, tyvärr är det allt för sällan som organisationer gör dessa satsningar i människor. Detta kan bero på att dessa investeringar ses som direkta kostnader och inte ger ett kortsiktigt resultat.⁸⁴ Jäghult menar att det finns två sorters belöningar att motivera och engagera anställda med; inre och yttre belöningar. Inre belöning kommer inifrån den enskilde individen i form av egen inre tillfredsställelse genom till exempel handlingsfrihet, beröm och uppmärksamhet medan yttre belöning är materiell och av ekonomisk karaktär. När man tänker belöning är det vanligast att man förknippar det med yttre belöning i form av t.ex. bonus, provision, rätt till hälsovård samt resor. Det vill säga allt som kostar arbetsgivaren pengar.⁸⁵ Att bygga upp ett belöningsystem för inre belöningar är inte lika lätt och uppenbart som att göra det för yttre belöningar. Bo Jäghult anser och poängterar dock vikten av att dessa bör kompletteras med inre belöningar för att rätt effekt skall uppnås. Problemet som finns är att företag idag ägnar för lite tid till just de inre belöningarna då de upplevs som svåra och mer komplexa. Att ha en kombination av inre och yttre belöningar i belöningsystemet är svårare och kräver så väl mer tid och arbete av företagets ledning för att kunna genomföras. Detta kan vara en anledning till att det i dagens företag till stor del bara finns yttre belöningar då man

⁸² Arvidsson. (2005;24)

⁸³ Anthony, Robert N. Govindarajan, Vijay. (2003;93) *Management control systems*. Boston: McGraw Hill

⁸⁴ Jäghult. (2005;166)

⁸⁵ Jäghult. (2005;17)

upplever tid och kraft som en bristvara.⁸⁶ Vi kommer nedan gå in djupare på vad som ingår i såväl yttre som inre belöningar.

Yttre belöningar är inriktat på ekonomiska incitament. Det finns en rad olika lösningar när det gäller hur man kan bygga upp ett belöningsystem som mynnar ut i ekonomisk ersättning. Det finns en rad varianter att arbeta med, Bo Jäghult sammanfattar dessa alternativ enligt följande:

- Ersättning beroende på hela företagets resultat
- Ersättning beroende på den egna avdelningens resultat
- Ersättning beroende på en individs agerande, prestation eller resultat
- Eller olika kombinationer av ovanstående varianter.⁸⁷

Det som är viktigt för företaget att tänka på är att de i förväg klargör vad som gäller. Vilka prestationer vill företaget belöna så att belöningsystemet stämmer överens med verksamhetens övergripande mål och strategi. Exempel på yttre belöningar är bonus, optioner samt olika förmåner som till exempel pension och friskvård.⁸⁸

Belöningsystem som utgår från inre faktorer kräver som tidigare nämnts mer tid och arbetskraft från ledningens sida. För att hitta vad som påverkar tänkbara inre belöningarna måste man titta på dels arbetet i sig men även på den enskilde individen det gäller.⁸⁹

Organisationer kan skapa förutsättningar för inre belöningar, de värden som vi upplever som viktiga för vår arbetstillfredsställelse och motivation ligger till stor del i företagsklimatet. Det är viktigt för inre tillfredsställelse att det finns en accepterande attityd på företaget där de anställda vågar testa nya utvecklingsmöjligheter, kan göra sin röst hörd och visa förtroende för sina anställda så att de känner sig delaktiga i beslut som rör dem. Företaget bör vara lyhört för vad olika anställda har för förväntningar, krav, behov samt framtidsplaner för att känna just arbetstillfredsställelse. Även tillit och respekt mellan medarbetarna bör finnas som en väl förankrad regel i organisationen.⁹⁰

⁸⁶ Jäghult. (2005;75)

⁸⁷ Jäghult. (2005;143)

⁸⁸ Smitt. Wiberg, Olwig, Riegnell, Sjöstrand. (2002; kap 1-3)

⁸⁹ Jäghult. (2005;161)

⁹⁰ Jäghult. (2005;179)

När det gäller den enskilde individen, är intellektuellt kapital något som på senare år inom arbetslivet har diskuterats mer och mer. Betydelsen av det intellektuella kapitalet är att man försöker ta tillvara på och förädla den potential som finns hos de anställda. Idag underskattar chefer runt om i organisationerna berömmets styrka och betydelse.⁹¹ Andras agerande har visat sig vara av stor betydelse för vår inre tillfredsställelse och motivation.⁹² Undersökningar har visat på att anställda värdesätter vikten av att andra uppskattar deras arbetsprestation, betydelsen av att få erkännande av medarbetare och vänner på en regelbunden basis framhålls.⁹³

Det företaget bör göra är att lista olika tänkbara motivationsfaktorer för att få verksamheten att fungera så effektivt som man önskar. Det ska påpekas i sammanhanget att detta kan vara olika svårt beroende på hur stor en organisation är. Ett mindre företag där närhet mellan ledning och anställda är stor är det lättare att ta hänsyn till olika individers önsknings och behov. Detta till skillnad från ett större företag med många anställda där det är långt mellan ledning och personalen på golvet, då det involverar fler människor och företaget får i och med detta svårare att tillgodose alla önskemål och förändringar.⁹⁴

Vi har tidigare i teoriavsnittet även diskuterat yttre belöningars påverkan för motivation och effektivitet. Jäghult anser att det är en kombination av dessa, inre och yttre belöningarna hade varit det optimala för att hitta motivationskällor som sporrar de anställda.⁹⁵

3.5.2 Individuell och kollektiv belöning

För att anställda ska uppleva belöningar som motiverande och meningsfulla måste dessa påverka och tilltala dennes behov. Vilka slags belöningar som prioriteras varierar från individ till individ.⁹⁶ För vissa värderas yttre belöningar högst i form av ekonomisk ersättning medan det för andra mer har med den inre tillfredsställelsen att göra. Det varierar även i frågan om man föredrar att bli belönade som ett team eller vill kämpa individuellt.

⁹¹ Jäghult. (2005;174)

⁹² Jäghult. (2005;172-173)

⁹³ Arvidsson. (2005;23)

⁹⁴ Jäghult. (2005;163)

⁹⁵ Jäghult. (2005;48)

⁹⁶ Arvidsson. (2005;16)

Alla har vi olika behov och motiveras av olika saker beroende på var i livet och utveckling vi befinner oss. Vissa lockas av pengar och resor medan det för andra mer handlar om att känna trygghet eller få en chans till individuell utveckling.⁹⁷ Detta resonemang kan man även koppla till en studie av Enz och Simons som menar att yngre människor tenderar att föredra de mer monetära belöningarna medan äldre människor mer ser till inre belöningar som till exempel trygghet. Gemensamt är att den anställda ska uppleva belöningarna som meningsfulla för att påverka och motivera den anställde på ett eller annat sätt.⁹⁸ Det finns olika möjligheter att belöna och ersättning kan ges till samtliga i organisationen, till vissa grupper men även individuellt. Det finns både för och nackdelar med dessa alternativ.

Belönas man individuellt är det störst chans att man får sina egna behov tillfredställda och belöningen är baserad på den enskilde individens prestation.⁹⁹ Risken med individuell belöning är att det kan hämma samarbete kollegor i mellan, vilket i slutändan inte är lönsamt för företaget. En kollektiv belöning delas ut till en grupp och dess gemensamma prestation och kan främja samarbetet och ansvarskänslan mellan de anställda. Nackdelen är att risken för anställda som åker snålskjuts på sina medarbetare ökar samt att risken är större att belöningen inte tillfredställer alla anställdas olika behov.¹⁰⁰

3.6 Summering av teoretisk referensram

Genom att använda oss av teorier som berör dels motivation och dels belöning kan vi utifrån detta förklara hur personalens syn på belöningssystem och motivation samt vilka delar i belöningssystemet, det vill säga de yttre respektive inre belöningar samt individuella respektive kollektiva belöningar som har störst betydelse för personalens motivation.

Genom att använda oss av Maslows behovshierarki vill vi åskådliggöra de anställdas syn på motivation, det vill säga vilka underliggande behov som förklarar varför de blir motiverade. Vi vill vidare genom förväntansteorin beskriva hur motivation fungerar i arbetslivet. Teorin menar på att människor blir motiverade av att arbeta då de förväntar sig att uppnå något med sitt arbete. Olika människor förväntar sig olika saker för att känna motivation och genom kognitiv utvärderings teori vill vi titta på just olika sorters motivation, det vill säga inre och

⁹⁷ Jäghult. (2005;24 ff)

⁹⁸ Enz, C, A & Simons, T. (1995;25) *Motivating Hotel employees – beyond the Carrot and the Stick*, Cornell University

⁹⁹ Arvidsson. (2005;66)

¹⁰⁰ Arvidsson. (2005;25)

yttre motivation. Yttre motivation är belöningar, bonus och förmåner. För att få dessa belöningar måste man utföra ett arbete. Inre motivation är den motivationsenergi som man får utav att utföra ett arbete.

Förhållandet mellan medarbetare och hur det kan påverka motivationen är både positivt och negativt. Rättvisa är en av källorna som kan härledas till det beteende som leder till motivation. I rättviseteorin fokuserar man på relationen mellan anställda och vad som upplevs rättvist. Vi kommer i denna uppsats att användas oss av rättviseteorin för att belysa hur de sociala relationerna påverkar de anställdas syn på motivation. En annan faktor som kan bidra till motivation och ökad arbetsprestation är olika egenskaper i arbetet. En teori som behandlar detta är Herzbergs tvåfaktorsteori. Denna teori valdes ut för att den på ett enkelt sätt beskriver de förutsättningar som måste finnas för att motivation ska kunna uppstå på en arbetsplats.

Teorierna om belöning har i syfte att belysa vilka olika sorters belöningar som finns att tillgå, vilka fördelar samt nackdelar som finns med dem. Teorin kan vi sedan använda för att analysera de anställdas syn på de olika formerna av belöningar. Detta då vi har tittat på dels inre och yttre belöningar och dels individuella och kollektiva för att få en uppfattning om vad som är att föredra.

4. Empiri

I detta avsnitt tänker vi presentera resultatet av intervjuerna vi genomfört på First Hotel Jörgen Kock i Malmö och med First Hotels personalchef. Först gör vi en kort presentation av fallföretaget First Hotel och First Hotel Jörgen Kock. Vidare kommer löpande i texten redogöra för de skillnader och likheter vi fann genom intervjuerna.

4.1 First Hotel

Hotellkoncernen First Hotel ägs av ett norskt holding bolag, First Hotel AS, som har sitt huvudkontor i Oslo. First Hotels verksamhet startades 1993 med sex hotell. 1997 växte koncernen från 19 till 51 hotell. First Hotel har idag 52 hotell i Sverige, Norge och Danmark. 18 av dessa hotell drivs av franchisetagare. First Hotels ambition är att expandera antalet hotell.¹⁰¹

4.1.2 First Hotel Jörgen Kock

Byggnaden som First Hotel Jörgen Kock inrymmer byggdes på 1960-talet ursprungligen för Kockums varvens räkning och var främst avsedd för deras projektanställda. När Kockums verksamhet lades ner 1977 gjordes byggnaden om till hotell. Fram till 1997 huserade andra hotellkedjor i byggnaden och sen tog First Hotels över. First Hotel Jörgen Kock är beläget centralt tvåhundra meter bakom Malmös centralstation. Hotellet har idag 105 rum och genomgår för tillfället en totalrenovering. First Hotel Jörgen Kock har fått sitt namn efter den man som anses lagt grunden för Malmö stad.¹⁰²

4.2 Intervjupersonerna

Vår första intervjuperson var personalchefen för hela koncernen på First Hotels i Sverige, Norge och Danmark. Personalchefen har arbetat inom First Hotels sedan januari 2007 och är placerad på huvudkontoret i Oslo. Hennes mål inom organisationen är att strukturera upp human resource avdelningen för att få en gemensam HR policy som ska gälla alla hotell inom organisationen.

¹⁰¹ <http://www.firsthotels.se> 070501

¹⁰² <http://www.firsthotels.se> 070501

Den andra intervjupersonen i vår undersökning sitter ett steg under personalchefen i koncernen och är hotelldirektör för First Hotels Jörgen Kock i Malmö. Hotelldirektören har arbetat inom hotellbranschen i tolv år varav nio år inom First Hotels. Hennes kortsiktiga, för verksamheten, personliga mål är att uppnå utsatt budget medan det mer långsiktiga personliga målet är att arbeta kvar på hotellet och göra det till ett av Malmös ledande hotell.

Vår tredje intervjuperson var receptionschefen på First Hotel Jörgen Kock. Receptionschefen har arbetat på hotellet i totalt fem år och som receptionschef sen i januari 2007. Receptionschefen praktiserade även på hotellet under sin gymnasietid på Hotell & Restaurang programmet. Hennes personliga mål är att sälja så många rum som möjligt samt att få gästerna att återkomma.

Vår fjärde och sista intervjuperson är receptionist på First Hotels Jörgen Kock. Receptionisten har arbetat på First Hotels i ett år och åtta månader varav ett år som receptionschef, men har nu återgått till tjänsten som receptionist. Hans personliga mål är att hjälpa till att fortsätta utveckla hotellet och vara till hjälp för sina arbetskollegor och slutligen få nöjda gäster.

4.3 Motivation

För personalchefen betyder motivation att vara i en position där hon får frihet att fatta egna beslut och att känna att hon kan göra stor skillnad genom att hjälpa andra. Hennes grundinställning är att tro på människor och drivkraften är att se människor utvecklas och maximera deras potential. Skulle hon mötas av motstånd ser hon även detta som motiverande då hon anser att det är en utmaning att övertyga för sin sak.

Motivation för hotelldirektören är att ha meningsfulla arbetsuppgifter som ger henne värde samt att ha högt i tak och därmed kunna påverka sin arbetsprestation. Hon poängterar även vikten av att ha ett bra arbetsklimat och bra medarbetare. Drivkraften är att må bra personligen vilket innebär en bra balans mellan arbetsliv och privatliv. I likhet med personalchefen motiveras hotelldirektören av att se människor utvecklas, att ha personal som trivs och mår bra.

Det som motiverar både receptionschefen och receptionisten är arbetsklimatet och att de arbetar med medarbetare de trivs med som gör det roligt att gå till arbetet varje dag. Det som

driver dem är att träffa nya människor och få nöjda gäster. Receptionisten menar att: *”Trivs man och är motiverad så gör man ett bättre arbete och det märker gästerna i slutändan”*.¹⁰³ Han menar vidare att han är motiverad att utföra sina arbetsuppgifter eftersom han är seriös i sitt yrke, däremot funderar han på att lämna organisationen för andra arbeten. Detta för att han vill arbeta som säljare och First Hotels kan då inte erbjuda honom någon tillräckligt intressant anställning. Gemensamt för samtliga av våra intervjupersoner är att de inte blir motiverade av ekonomiska incitament.

4.4 Belöningsystem

Det enda gemensamma belöningsystemet som finns i organisationen på First Hotels börjar på managementnivå och är något man förhandlar om i samband med lönen vid anställningstillfället. Personalchefen menar att det fram till idag har satsats väldigt lite på human resource avdelningen inom First Hotels. Hon hoppas på en förändring så att även personal längre ner i organisationen inkluderas i ett belöningsystem med gemensamma riktlinjer vilket då borde leda till en mer rättvis process. Personalchefen menar att det definitivt finns belöningsystem även på lägre nivåer inom organisationen men att det är stor variation på hur de idag är utformade och hur mycket pengar som läggs ner. Hon anser att det måste bli mer jämlikt och att det är viktigt att med belöningar lyfta fram duktig personal. I dagsläget får hotelldirektörerna på de specifika hotellen själva bestämma hur mycket av deras budget som bör gå till eventuella belöningsystem. Exempel på belöningar som förekommer är biobiljetter och vinflaskor. Idag är det högsta ledningen som bestämmer hur det gemensamma belöningsystemet ska se ut men personalchefen kämpar även här för att driva detta till att omfatta även personal längre ner i organisationen.

Till skillnad från personalchefen anser hotelldirektören på Jörgen Kock inte att det finns något belöningsystem för de anställda på hennes hotell. När det gäller henne själv menar hon att det finns någon form av bonus om hon som hotelldirektör uppnår vissa ekonomiska mål. Detta är dock inget som hon har fått utdelning av eller som motiverar henne. Hon anser att *”det är inte bonusen i sig som ska vara moroten utan att man är engagerad i arbetet och sen får man bonus”*.¹⁰⁴

¹⁰³ Intervju med receptionist, First Hotels, 070419

¹⁰⁴ Intervju med hotelldirektör, 070419

Hotelldirektören menar till skillnad från personalchefen att införandet av ett eventuellt belöningsystem hade varit intressant till viss del men att det då ska utformas på de specifika hotellen och inte vara en gemensam bestämmelse från human resource avdelningen. Skulle hon själv utforma ett belöningsystem skulle hon vilja belöna servicegraden men ser stora svårigheter med hur man skulle kunna mäta denna. För hennes anställda menar hon att det bör vara gästerna som ska bedöma och avgöra om en prestation ska belönas, då hon tror att personalen nog hade gjort ett bättre arbete och ansträngt sig mer.

Receptionschefen anser precis som hotelldirektören att hotellet inte har något belöningsystem. Tidigare har det funnits ett belöningsystem där man fick en bonus på lönen om man hade sålt ut alla rum på hotellet, men det existerade bara i ett år. Receptionistchefen menar att det skulle vara bra att införa något liknande igen för att motivera de anställda och ge dem en extra kick att sälja ut alla rum. Hon tror inte att alla anställda är motiverade till att göra detta utan belöning. Även receptionisten anser precis som hotelldirektören och receptionschefen att det inte finns något belöningsystem för de anställda på hotellet. Han menar att det närmsta någon belöning de anställda får ta del av är de fester som hotelldirektören anordnar cirka två gånger om året. Dock menar han att dessa fester hade blivit av oberoende av personalens arbetsinsats. Receptionisten anser att det skulle fungera med ett belöningsystem på hotellet för att sporra personalen till det lilla extra men menar samtidigt att den som är seriös i sitt yrke anstränger sig utan någon belöning för arbetet. Om det skulle utvecklas ett belöningsystem anser receptionisten att det hade varit bra om alla anställda hade fått lämna in förslag på vad de skulle uppskatta, men att det i nuläget känns som att det bestäms högt upp i organisationen.

4.4.1 Inre och yttre belöningar

När det gäller personalchefens syn på inre respektive yttre belöningar så anser hon att båda två är av intresse då olika människor motiveras av olika saker. ”*Man ska titta på alla hjälpmedel för att personalen ska vara mer motiverad och arbeta hårdare, men det måste givetvis finnas en balans*”.¹⁰⁵ Utvecklingsmöjligheterna inom First Hotels anser personalchefen är goda. Ledningen försöker agera observant och lyfta fram och uppmärksamma duktig personal i alla led inom organisationen för att hjälpa och uppmuntra dem till vidare utveckling.

¹⁰⁵ Intervju med personalchefen First Hotels 070413

Skulle det bli aktuellt med ett, efter gemensamma riktlinjer utformat, belöningsystem på hotellet anser hotelldirektören att både pengar och utmärkelser är välkomna alternativ.

Eftersom det inte finns något sådant belöningsystem i dagsläget poängterar hon vikten av de inre belöningarna och menar att den stora motivationen och belöningen är att man trivs på sin arbetsplats. Hon menar att alla anställda älskar att arbeta och att det därmed inte har varit nödvändigt med ett belöningsystem. Hon menar att: *”närheten till personalen på Jörgen kock gör att en klapp på axeln ofta räcker som belöning, och att det är viktigt att inte glömma bort att ge det”*.¹⁰⁶ Hotelldirektören menar att de olika fester hon brukar ordna för sina anställda kan ses som en yttre belöning. Dessa fester är inte kopplade till något resultat, händelse eller person utan gäller lika för alla hennes anställda.

Problematiken med att utforma ett generellt belöningsystem efter samma riktlinjer anser hotelldirektören är att det är svårt att mäta service och att det tar mycket tid som inte finns. Det kan bli fel om hon som hotelldirektör själv skulle bedöma de anställda, då hon tycker att det finns en risk att det uppfattas som om hon favoriserar någon. Det skulle i sådana fall, som hon nämnt tidigare, vara gästen som gjorde en bedömning av den anställde, men även här riskerar det att bli orättvisor mot den del av personalen som inte träffar så många gäster. När det gäller utvecklingsmöjligheter menar hotelldirektören att organisationen är så pass platt att det inte finns andra möjligheter än att få andra arbetsuppgifter som kanske stimulerar den personliga utvecklingen för den anställde.

Receptionschefen anser att inre belöningar är att föredra av de två belöningsformerna. Det kan vara något så enkelt som en klapp på axeln av en överordnad eller kollega som gör att man gör det lilla extra. Tyvärr tror hon dock att merparten av de anställda på hotellet hade föredragit en yttre belöning i form av pengar och menar att detta antagligen har mycket med deras unga ålder att göra. Receptionisten anser precis som receptionschefen att inre belöningar i form av utmärkelser skulle vara det allra bästa. Deras uppfattning om inre respektive yttre belöningar överensstämmer med hotelldirektörens. Anledningen till att receptionisten menar att inre belöningar, som till exempel utmärkelser, skulle vara att föredra är för att de är mer motiverande för andra anställda att vilja uppnå än yttre belöningar i form av ekonomisk ersättning. Som en yttre belöning menar receptionisten att friskvård skulle vara motiverande för de anställda.

¹⁰⁶ Intervju med hotelldirektör, 070419

Gällande karriär- och utvecklingsmöjligheter så anser receptionisten att det finns chanser till detta om man är villig att flytta på sig eftersom organisationen är så stor. Tyvärr menar han även att det finns en känsla av ”tröghet” som samtidigt gör det svårt att utvecklas.

4.4.2 Kollektiva & individuella belöningar

När det gäller kollektiva och individuella belöningar finns det ingen riktig struktur i nuläget menar personalchefen. Hotelldirektörerna på de specifika hotellen får även här göra som de tycker är bäst. Ibland är det den enskilda prestationen som belönas och ibland är det gruppens prestation som belönas. Hotelldirektören är även hon för båda alternativen men anser att fördelen med de individuella belöningarna är att man kan belöna en specifik person som har gjort något unikt. Annars tror hon på det konceptet hotellet har idag där alla får delta och nämner personalfesterna som ett exempel.

Receptionschefen är inne på samma linje som hotelldirektören och är positivt inställd till individuella belöningar då hon menar att det skulle kännas fel att belöna alla när det är en specifik person som har gjort en bra insats. Hon tror att individuell uppmärksamhet skulle vara upplyftande för många anställda, vilket skulle kunna leda till att den belönade personen skulle framstå som förebild för de anställda. Till skillnad från receptionschefen och hotelldirektören anser receptionisten att ett välfungerande belöningsystem ska bestå av kollektiva belöningar, då han menar att individuella belöningar kan leda till orättvisor. Dessa orättvisor tror han kan uppstå då det är svårt att visa på vem som har presterat vad, samt att vissa anställda kanske har fått bättre förutsättningar för att klara arbetet än de andra anställda i form av olika utbildningar.

5. Analys

I detta avsnitt kommer vi att analysera empiri med utgångspunkt från våra teorier. Vi kommer att analysera motivationsteorierna och belöningssteorierna mot alla fyra intervjuobjekten. I första delen analyseras den empirin som är knuten till motivation och i den andra delen analyseras det empiriska materialet som kan sammankopplas till belöning.

5.1 Motivation

Genom att analysera intervjumaterialet fann vi att personalchefens och hotelldirektörens motivation präglas av eget ansvar och handlingsfrihet. Detta kan vi koppla till de två övre stegen i Maslows behovshierarki.¹⁰⁷ Att de nått de övre stegen i behovshierarkin menar vi kan påverka deras sätt att se på motivation. Då personalchefens och hotelldirektörens yrkesroll främjar möjligheten till personlig utveckling med ansvarstagande och frihet att fatta egna beslut. Deras syn på motivationsfaktorer kan vi även koppla till Herzbergs tvåfaktorsteori i vilken motivationsfaktorerna är sammankopplade till Maslows högre steg i hierarkin. När vi jämför denna syn på motivation med hur receptionschefen och receptionisten, vilka befinner sig längre ner i organisationen, ser på motivation, kan vi konstatera att dessa snarare värdesätter Maslows trygghetsbehov och sociala behov. En trygg arbetsmiljö och goda relationer till sina arbetskamrater är faktorer som receptionschefen och receptionisten menar gör dem motiverade. Därmed tycker vi oss kunna stärka Porters syn att de som arbetar på en högre nivå har större möjligheter att tillfredsställa de högre växtbehoven.¹⁰⁸ Medan de som arbetar längre ner i organisationen endast lyckas tillfredsställa bristmotiven.

Hotelldirektören lyfte även fram, förutom eget ansvar och handlingsfrihet, en trygg arbetsmiljö och goda relationer till sina arbetskamrater som motivationshöjande faktorer. Detta skulle innebära att hotelldirektören motiveras av även lägre nivåer i behovshierarkin. Enligt Maslows teori är detta inte möjligt eftersom han menar att det inte går att backa till ett lägre steg i behovshierarkin.¹⁰⁹ Enligt ERG-teorin är det dock möjligt att pendla mellan de olika stegen i behovshierarkin. Att hotelldirektören varit i organisationen i många år menar hon själv är anledningen till att hon värdesätter trygghet och goda relationer till sina arbetskamrater i högre grad än tidigare. Detta till skillnad från personalchefen som varit i

¹⁰⁷ Maslow. (1970;45-46)

¹⁰⁸ Porter. (1961;1-10)

¹⁰⁹ Kaufmann. Kaufmann. (1996;55-56)

organisationen i fem månader och befinner sig i de övre stegen av behovshierarkin och menar att motstånd från andra arbetskamrater snarare motiverar henne. Genom att hotelldirektörens behov har förändrats kan vi se hur motivationsfaktorer kan påverkas av yrkeslivserfarenhet. Längre yrkeslivserfarenhet kan innebära att de lägre behovsnivåerna återigen blir aktuella.

Kognitiv utvärderingsteori skiljer mellan två sorters motivation. Den yttre motivationen som kommer från belöningar, bonus och förmåner och den inre motivationen som kommer ifrån att utföra en tillfredställande arbetsuppgift. Samtliga intervjupersoner menar att de motiveras av en personlig tillfredställelse. Receptionschefen och receptionisten motiveras av att träffa människor dagligen samt att få nöjda gäster medan personalchefen och hotelldirektören motiveras av handlingsfrihet och att medverka till att arbetskamrater utvecklas. Ytterligare en gemensam nämnare är att ingen av dem anser sig bli mer motiverade av bonus och förmåner. Utifrån att intervjupersonernas arbetsprestation inte behöver sättas igång av yttre belöningar som bonus och förmåner, så är vår uppfattning, att de drivs av en inre motivation som uppkommer av arbetsprestationen i sig, vilket utvärderingsteorin menar är bättre ur ett långsiktigt perspektiv. För att inte förstöra den inre motivationen bör man då inte bygga upp ett belöningsystem kring enbart yttre incitament då det kan hämma den inre motivationen.

Kognitiv förväntansteori beskriver hur motivation fungerar i arbetslivet. Människor blir motiverade till att arbeta då de förväntar sig kunna nå de belöningar som eftersträvas. Motivationen ökar och blir starkare ifall belöningen står i relation till insatsen samt berör den belönade.¹¹⁰ Receptionschefen och receptionisten anser sig som tidigare nämnts vara motiverade av att utföra en tillfredställande arbetsuppgift i form av att träffa människor och få nöjda gäster. Även personalchefen och hotelldirektören blev motiverade av en tillfredställande arbetsuppgift men i form av handlingsfrihet och att medverka till att utveckla sina anställda. Vi kan ännu en gång utifrån detta se att ekonomiska incitament inte är av största betydelse för motivationen för personalen på First Hotel Jörgen Kock och personalchefen, då de istället för ekonomiska incitament förväntar sig nöjda gäster och se medarbetare utvecklas som belöning för sin arbetsinsats. Även detta tyder på att ett belöningsystem till fördel skulle vara uppbyggt till största del av inre belöningar, då det är detta som är av värde för alla

¹¹⁰ Kaufmann. Kaufmann. (1996;58)

intervjupersonerna och ökar deras motivation. Detta är i linje med förväntansteori som menar att en belöning måste vara av värde för och beröra dem som blir belönade.¹¹¹

Hotelldirektören menar att de anställda på hotellet är motiverade och älskar sitt arbete. Vid intervjuerna med de anställda användes inte fullt så starka ord men de hävdade att de trivs med sina sociala och fysiska arbetsförhållanden och känner trygghet på arbetsplatsen. Utifrån Herzbergs tvåfaktorsteori är det dessa förhållande som krävs för att motverka vantrivsel.¹¹² För att nå trivsel menar Herzberg att tillväxtmotiven i Maslows behovshierarki är nödvändiga.¹¹³ Utifrån intervjupersonernas svar saknas dessa tillväxtmotiv på hotellet. Hotelldirektören menar att First Hotel Jörgen Kock har en platt organisation med få utvecklingsmöjligheter då det enbart finns två chefspositioner på hotellet, receptionschef och hotelldirektör. Då de anställda säger sig trivas och vara motiverade på sin arbetsplats borde detta indikera på att motivationsfaktorer finns på arbetsplatsen. Detta menar vi motsäger teorin då motivationsfaktorer som ansvarstagande, karriär- och utvecklingsmöjligheter inte existerar, vilket enligt Herzberg skulle innebära att motivationen på arbetsplatsen skulle utebli.

5.2 Belöningsystem

Samtliga av våra intervjupersoner ställer sig positiva till ett belöningsystem. Enligt personalchefen har First Hotels fram till idag satsat väldigt lite på human resource avdelningen, vilket medfört att de enskilda hotellen har egna procedurer gällande belöningsystem. Personalchefen vill utveckla ett belöningsystem för hela organisationen med gemensamma riktlinjer, då hon anser att det är viktigt att lyfta fram all personal i företaget oberoende av position. Arvidsson menar att detta är att föredra då alla inom en organisation bör omfattas av belöningsystem eftersom det är den gemensamma prestationen som gör att organisationen når sitt mål.¹¹⁴ Fördelen med ett belöningsystem som har gemensamma riktlinjer menar personalchefen är att det blir en mer rättvist och strategiska process. Ett belöningsystem med gemensamma riktlinjer skulle enligt henne ge en bättre uppfattning för de anställda om vilka prestationer som de förväntas uppnå. Det är något som förespråkas av rättviseteorin då detta kan öka motivationen eftersom de anställda upplever

¹¹¹ Kaufmann. Kaufmann. (1996;58)

¹¹² Herzberg. (1959;114)

¹¹³ Kaufmann. Kaufmann. (1996:70)

¹¹⁴ Arvidsson. (2005;24)

belöningsystemet som rättvist då alla bedöms efter samma riktlinjer. Upplevs proceduren bakom belöningsystem som rättvist av personalen ökar motivationen.¹¹⁵ Utifrån detta kan vi se en risk i dagens läge gällande att de enskilda hotellen har olika utformade belöningsystem, då det av personalen kan upplevas som orättvist, vilket i sin tur kan leda till minskad motivation.

Hotelldirektören däremot menar att de enskilda hotellen inom koncernen själva bör utforma sitt belöningsystem och att ett belöningsystem med gemensamma riktlinjer inte är nödvändigt i dagens läge på First Hotel, då personalen på Jörgen Kock är motiverade och trivs på sin arbetsplats. Nackdelen enligt Anthony och Govindarajan är då att det är svårt att få målkongruens inom hela organisationen.¹¹⁶ Samtidigt som hotelldirektören säger att hon anser att det är bäst om alla hotell utformar sitt eget belöningsystem så tror hon att det skulle bli svårt att mäta ett system som bygger på servicegraden. Hon menar att det är svårt att bedöma vem som ska få belöning då det skulle kunna uppfattas som om hotelldirektören favoriserar vissa anställda. Återigen kan vi koppla rättviseteorin till resonemanget då de anställda inom hotellkoncernen skulle utvärderas olika genom olika belöningsystem vilket kan leda till minskad motivation. Ur detta kan vi skönja att det vore till fördel både för First Hotel i stort och för First Hotel Jörgen Kock att använda sig av ett belöningsystem med gemensamma riktlinjer för att främja motivationen.

Receptionschefen och receptionistens syn på belöningsystem är även den som ovan nämnt positiv i stora drag. De uttrycker dock en önskan om att få vara med och påverka utformningen av ett eventuellt belöningsystem. Anthony och Govindarajan anser att personal som är med och kan påverka lättare förstår företagets mål och hur dessa ska nås. Detta skapar målöverensstämmelse och kan i slutändan påverka företagets framgång.¹¹⁷ Vidare poängterar Jäghult vikten av personalens medverkan i utformningen av ett belöningsystem för att rätt effekt av ett sådant ska uppnås. Vi menar att man utifrån detta kan föredra att involvera personalen vid ett eventuellt utformande av ett belöningsystem. Då personalen skulle kunna förmedla vad som motiverar dem samt hur de värderar olika motivationsfaktorer.

¹¹⁵ Kaufmann. Kaufmann. (1996;68)

¹¹⁶ Anthony. Govindarajan. (2003;93)

¹¹⁷ Anthony. Govindarajan. (2003;93)

5.3 Inre och yttre belöningar

Utifrån teorierna gällande inre respektive yttre belöningar fann vi att alla våra intervjupersoner föredrar inre belöningar. Personalchefen och hotelldirektören kände att de fick belöning genom utvecklingsmöjligheter och handlingsfrihet samt se personalen utvecklas. Receptionschefen och receptionisten kände att de fick sin belöning i form av ett bra arbetsklimat med goda relationer till arbetskamrater samt att se nöjda gäster. Trots att receptionschefen personligen anser att inre belöningar är att föredra, tror hon ändå att yttre belöningar väger tyngre för de yngre anställda på First Hotels Jörgen Kock. Detta bekräftas av författarna Enz och Simons som menar att yngre människor tenderar att föredra monetära belöningar medan äldre människor föredrar inre belöningar som till exempel trygghet.¹¹⁸ Det som kan vara svårt är att hitta en balans mellan dessa två sätt att belöna. Receptionschefen anser att yttre belöningar inte får vara för stora då hon tror att belöningens verkan skulle gå förlorad. Detta styrks av den kognitiva utvärderingsteorin som säger att för stor fokus på yttre belöningar tar bort glädjen med att arbeta och motverkar den inre belöningen.¹¹⁹

Även Personalchefen och hotelldirektören menar att det är nödvändigt med en kombination av både inre och yttre belöningar i ett belöningsystem, då anställda motiveras av olika saker. Detta går i linje med vad Jäghult anser, då han menar att ett kombinerat belöningsystem med både inre och yttre belöningar är att föredra då det ger den mest långsiktigt positiva effekten.¹²⁰ Med bakgrund av detta menar vi att ett belöningsystem med fördel bör byggas upp kring såväl inre som yttre belöningar för att tillgodose hela personalen. Att kombinera dessa två belöningar kan vara komplext men är nödvändigt för att belöningsystemet ska få rätt verkan. Dock bör det vara större fokus på inre belöningar som vi tidigare nämnt.

Företag ägnar idag för lite tid åt inre belöningar då de upplevs som svåra och mer komplexa.¹²¹ Detta kan utifrån ovanstående resonemang leda till ett problem då inre belöningar värdesätts högt av intervjupersonerna. Vi kan dock se att det finns förutsättningar till inre belöning på First Hotel Jörgen Kock genom bra relationer mellan de anställda på arbetsplatsen, uppskattning och beröm. Hotelldirektören menar att detta är något de satsar mycket på eftersom det inte finns något uttalat belöningsystem. Detta återspeglar sig hos

¹¹⁸ Enz, Simons. (1995;25)

¹¹⁹ Kaufmann, Kaufmann. (1996;61-62)

¹²⁰ Jäghult. (2005;48)

¹²¹ Jäghult. (2005;75)

såväl receptionschefen som receptionisten som båda blir inspirerade av sin chef och ser henne som en motivationsfaktor på arbetet. Jäghult menar att detta är viktigt eftersom chefer idag underskattat vad beröm kan göra.¹²² Trots att First Hotel Jörgen Kock inte har något utarbetat belöningssystem anar vi att hotellet har lyckats tillfredställa personalens inre motivation tack vare att de satsar på inre belöning.

5.4 Kollektiva och individuella belöningar

Utifrån teorin med kollektiva och individuella belöningar går meningarna isär om hur man bör belönas mellan intervjupersonerna. Personalchefen anser att en kombination av både individuella och kollektiva belöningar är det som bör förekomma. Hotelldirektören är även hon för båda alternativen men föredrar individuella då man lätt kan se vem som har utfört insatsen. Receptionschefen är inne på samma linje som hotelldirektören gällande fördelen med individuella belöningar då hon menar att det skulle kännas fel att belöna alla när det är en specifik person som har gjort en bra insats. Hon tror att individuell uppmärksamhet skulle vara upplyftande för många anställda. Detta skulle enligt oss kunna leda till att den belönade personen skulle framstå som förebild för de övriga anställda och sporra dem till att ytterligare prestera. Utifrån detta tror vi att en anställd i sig skulle kunna bli en motivationsfaktor.

Till skillnad från receptionschefen anser receptionistens att det är att föredra kollektiva belöningar då han menar att individuella belöningar kan bli orättvisa eftersom det är svårt att visa vem som har presterat vad. Dessutom anser receptionisten att vissa anställda har bättre förutsättningar än andra att göra en bra insats. Receptionisten anser därför att kollektiva belöningar därmed är det bästa och mest rättvisa alternativet. Detta stämmer inte överens med Arvidsson syn på kollektiva belöningar då han anser att kollektiva belöningar kan innebära en nackdel, eftersom det då finns risk för anställda åker snålskjuts på sina medarbetare.¹²³ Vid utformandet av ett kollektivt belöningssystem anser vi att det kan vara betydelsefullt att hålla detta i åtanke för att just undvika eventuellt missnöje och osämja bland personalen vilket som i sin tur kan påverka motivationen negativt.

¹²² Jäghult. (2005;174)

¹²³ Arvidsson. (2005;25)

Det beslut som ligger bakom valet av individuella eller kollektiva belöningar är väsentligt för de anställdas motivation.¹²⁴ Om de anställda anser att individuella eller kollektiva belöningar är orättvisa anser vi att det kan leda till att anställdas motivation kan minska. Utifrån detta menar vi att både individuella och kollektiva belöningar kan anses som orättvisa beroende på vem som ska bli belönad. Precis som diskussionen kring inre och yttre belöningar bör det även här finnas utrymme för en kombination av dessa båda belönings sätt, för att tillgodose all personal inom företaget. Detta för att belöningsystemet ska få rätt inverkan på de anställdas motivation.

¹²⁴ Kaufmann. Kaufmann. (1996;68)

6. Slutsats

Vi kommer i detta avsnitt att redogöra för våra slutsatser och utifrån dem besvara vår frågeställning. Slutligen kommer vi även att ge konkreta förslag på vad som kan vara tänkvärt vid skapandet av ett eventuellt belöningsystem.

Uppsatsen avser att svara på följande frågeställningar:

- Hur är personalens syn på yttre respektive inre belöningar samt individuella respektive kollektiva belöningar och vilka av dessa har störst betydelse för deras motivation?

Vi har i vår studie kommit fram till att de intervjupersoner som har kommit högre upp i behovshierarkin ser handlingsfrihet och utvecklingsmöjligheter som något som främjar deras motivation. De som befinner sig lägre ner i behovshierarkin ser faktorer som social trygghet, god arbetsmiljö samt nöjda gäster som motiverande. Vi tycker oss utifrån detta kunna se att personal på olika nivåer inom företaget ser motivation på olika sätt då de har olika behov som de tillfredställs av. Vi anser även att det kan finnas en koppling mellan att synen på motivation kan förändras beroende på yrkeslivserfarenhet. Efter att ha gjort karriär kan strävan efter nya utmaningar avta och motivationen kan påverkas av trygghet utöver handlingsfrihet och ansvar. Vår slutsats gällande de anställdas syn på motivation är att materiella belöningar inte är av största betydelse för personalen på First Hotel Jörgen Kock samt personalchefen. Då de anser sig vara mycket motiverade utan att få några ekonomiska belöningar. Detta menar vi beror på att deras arbetsuppgifter innehåller bland annat de faktorer som motiverar dem såsom trygghet och ansvarstagande.

Våra intervjupersoner syn på belöningsystem är generellt sätt positiv och alla är överens om att det bör innefatta samtliga anställda. Det som till viss del skiljer dem åt är deras syn på hur det bör vara utformat. Den första meningsskiljaktigheten gäller om huruvida belöningsystemet bör utformas på central nivå med gemensamma riktlinjer eller om det ska utformas separat av varje enskilt hotell. Vi anser, eftersom First Hotel är en kedja, att det är viktigt att man kommunicerar samma budskap ut i hela organisationen. Vårt förslag är därmed att utforma ett belöningsystem med gemensamma riktlinjer som sedan kan skräddarsys efter varje enskilt hotells specifika behov.

När det gäller synen på inre och yttre belöningar skiljer sig även den åt mellan intervjupersonerna. Vissa av intervjupersonerna anser att en kombination av dessa två belöningar är nödvändig för att tillgodose de behov som finns medan andra förespråkar ett av alternativen som mest gynnsamt för motivationen. Den övervägande synen är dock att inre belöningar är att föredra och är av störst betydelse för intervjupersonernas motivation. Trots att den inre motivationen föredras av många anser vi att det kan vara av vikt att försöka hitta en balans mellan dessa två sätt för att belöna sin personal. Detta eftersom alla individer är olika med skilda behov och prioriteringar. Faktorer som ålder och yrkeslivserfarenhet kan ha en tendens att påverka detta. Dock måste det som vi även tidigare nämnt passa med det enskilda hotellets specifika behov, då sammansättningen av personal kan se olika ut.

Det kan emellertid vara svårt att kontrollera ett belöningsystem som bygger på inre belöningar eftersom det medför att företaget måste vara mer lyhörda för vad de anställda anser vara motiverande.

De anställdas syn på individuella och kollektiva belöningar är inte överensstämmande. Intervjuobjekten ser fördelar respektive nackdelar med de båda alternativen. De kollektiva kan dels främja samarbete då alla jobbar mot samma gemensamma mål men även det motsatta om prestationerna de anställda emellan varierar. De individuella belöningarna kan bidra till att den enskilde individen blir belönad för dennes prestation. Vi anser att problematiken gällande individuella och kollektiva belöningar är rättvisaspekten, då intervjupersonerna anser att båda belöningsalternativen kan uppfattas som orättvisa. Eftersom det i detta fall är en stor variation på vilket alternativ av individuella och kollektiva belöningar som motiverar intervjupersonerna. Det är svårt att hitta ett gemensamt svar på vilket alternativ som har störst betydelse för de intervjuades motivation. Utifrån detta menar vi att inget av alternativen i renodlad form bör anses som mer fördelaktigt utan det gäller att hitta en balans som är anpassad efter situationen.

Utifrån denna slutsats kan vi se att belöningsystem som motivationsfaktor anses som positivt. Synen på inre motivationen betraktas ha störst betydelse medan ekonomiska incitament inte är av någon större betydelse för motivationen. Detta ställer vi oss dock kritiska till eftersom det kan anses som mindre respektfullt att säga att pengar är det enda som driver motivation. Vi fann även en tvetydighet gällande synen på om belöningar bör ges kollektivt eller individuellt. Vi menar oss kunna säga att ett belöningsystem är situationsbundet och för att nå rätt effekt måste anpassas efter givna förutsättningar.

Vi anser att vi har uppfyllt vårt syfte med att undersöka och besvara vår frågeställning på ett tillfredställande sätt. Som förslag på vidare forskning tycker vi att det skulle vara intressant att titta på hur ett belöningsystem kommuniceras ut till organisationen. Detta eftersom vi under vår uppsats har stöt på kommunikationsproblem då vissa inom organisationen anser att det finns ett belöningsystem och andra inte.

7. Källförteckning

Litteratur

- Ahltopp, Birgitta (2005) *Med- och motarbetare: personalpsykologi för chefer*. 1.upplagan Malmö: Liber
- Anthony, Robert N. Govindarajan, Vijay. (2007) *Management control systems*. Boston: McGraw Hill
- Arvidsson Per. (2005) *Styrning med belöningsystem en fallstudie om effekter av belöningsystem som styrmedel* Elanders Gotab: Stockholm
- Bell, Judith. (1995) *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, Alan. Bell, Emma. (2005) *företagsekonomiska forskningsmetoder*. Slovenien: Korotan Ljubiana
- Enz, C, A & Simons, T, *Motivating Hotel employees – beyond the Carrot and the Stick*
- Hageman, Gisela (1990) *Konsten att motivera* Malmö: Liber ekonomi
- Halvorsen, Knut. (1992;68) *Samhällsvetenskaplig metod* Lund: Studentlitteratur
- Herzberg, Frederick. Mausner, Bernard. Snyderman, Barbara B. (1959) *The motivation to work*. 2:a Upplagan. New York: John Wiley & sons
- Holme, Idar Magne. Solvang, Bernt Krohn. (1996). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005) *Vad, hur varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur
- Jäghult, Bo. (2005) *Morötter en bok om Bonus, beröm och andra belöningar* Utvecklingsplan: Stockholm
- Kaufmann, Geir. Kaufmann, Astrid (2005) *Psykologi i organisation och ledning*. 2:a upplagan Lund: Studentlitteratur
- Kvale Steinar. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun* Narayana Press: Danmark
- Kuvaas, B. (2003). *An empirical study of work motivation and organizational commitment in a pay-for-performance context*. Opublicerat manus, handelshoyskolen BI.
- Malmström, Sten. Györki, Irene. (1980) *Bonniers Svenska ordbok*. Finland: Albert Bonniers förlag 1980
- Maslow, H. Abraham. (1970;39) *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.

Nygaard, Claus. Bengtsson, Lars (2001) *Strategizing: en kontextuell organisations teori*
Lund: Studentlitteratur

Patel, Runa. Davidsson, Bo. (2007) . *Forskningsmetodikens grunder att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Porter, L.W. (1961). *A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs*. Journal of applied psychology, 45, s. 1-10.

Svensson Arne, Wilhelmsson Lars. (1991) *Belöningsystem* Berlings: Arlöv

Smitt Raoul, Wiberg Lars, Olwig Bengt, Riegnell, Sjöstrand Mattias (2002) *Belöningsystem – nyckeln till framgång* Elanders Gotab: Stockholm

Wilson Fiona (1999) *Arbete organisation och ledning* Malmö: Liber

Elektroniska källor

<http://www.firsthotels.se>

Artiklar

Enz, C, A & Simons, T. (1995) *Motivating Hotel employees – beyond the Carrot and the Stick*, Cornell University

Uppsatser

Millak, Jurek. Scheutz, Curt. (2006) *Vikten av motivation på arbetsplatsen – en studie om belöningsystem i hotellbranchen* Södertörns högskola

Muntliga källor

Telefonintervju Personalchef First hotel 2007-04-13

Intervju Hotelldirektör First hotel Jörgen Kock 2007-04-19

Intervju Receptionist First hotel Jörgen Kock 2007-04-19

Intervju Receptionschef First hotel Jörgen Kock 2007-04-20

Bilaga 1.

Intervjumall

Position?

Vad betyder motivation för dig?

Var är dina drivkrafter?

Vad är dina mål i arbetslivet?

Vad kan hjälpa dig att komma dit?

På vilket sätt tror du att motivationen påverkar ditt dagliga arbete?

Hur blir du motiverad? Vad motiverar dig?

Varför? Hur kommer det sig?

Beskriv First Hotels belöningsystem riktat mot personalen?

Hur är det uppbyggt? Hur fungerar det i praktiken?

Vilken roll har belöningsystem i First Hotels organisation?

Uppföljning?

Av vilken anledning har First Hotels valt att använda sig av belöningsystem?

Hur länge har belöningsystem funnits?

Vad fick First Hotels att utveckla belöningsystemet?

Hur arbetar First Hotels med att utveckla belöningsystemet ytterligare?

Hur tycker Ni att belöningsystemet uppfattas av personalen?

Vilka prestationer är inberäknande i belöningssystemet?

Hur ställer sig First Hotels till hårda (monetära) respektive mjuka (icke monetära) belöningar?

Vilka utvecklingsmöjligheter/ karriärutveckling finns det för First Hotels personal?