



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

*Kampen att motivera sin personalstyrka
för ett mindre företag*

Calin Roman
Marcus Stridhammar
Herman Treschow

Handledare:
Cecilia Fredriksson
Gustaf Kastberg

Kandidatuppsats
VT 2008

SAMMANFATTNING

Titel: Kampen att motivera sin personalstyrka hos ett mindre företag

Författare: Calin Roman, Marcus Stridhammar & Herman Treschow

Handledare: Cecilia Fredriksson & Gustaf Kastberg

Institution: Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg

Kurs: Kandidatuppsats

Syfte: Vår ambition med uppsatsen är att undersöka och analysera när, och om, ett mindre företag baserat i Sverige behöver ytterligare incitament, utöver ordinarie lön, för att motivera sin personalstyrka. Vi kommer att undersöka vilka olika typer av belöningar som finns och hur dessa används i praktiken hos våra fallföretag. Vi för resonemang runt både monetära och icke-monetära belöningar och vilka sammanhang dessa kan vara aktuella.

Frågeställning: Hur motiverar ett mindre företag sin personalstyrka på bästa sätt? Vilka belöningar behövs för att motivera personalen?

Metod: Vår metod består av intervjuer med personer i ledande befattning på två mindre företag och anställda på dessa företag. Vårt teoretiska material utgår från ledande motivationsteori och teorier om belöningar och belöningsystem.

Slutsats:

Nyckelord: belöning, motivation, monetära, icke-monetära

Förord

Vi vill tacka alla de människor som gjort det möjligt för oss att skriva denna uppsats. Ett stort tack till Harald Wachtmeister på Tritoni och P-A Tamm på 118 800, tack även till de anställda som anonymt ställt upp på intervjuer. Till sist vill vi tacka vår handledare Gustaf Kastberg för vägledning och stöd.

Innehåll

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Problemdiskussion	5
1.3 Syfte och frågeställning.....	7
1.4 Disposition	8
2. Teoretisk ram	9
2.1 Motivation på företagsnivå.....	9
2.1.1 Maslows behovshierarki.....	10
2.1.2 Hertzbergs tvåfaktorsteori.....	11
2.2 Introduktion till belöningsystem.....	13
2.2.1 Förutsättningar för ett fungerande belöningsystem	14
2.2.2 Monetära belöningar	16
2.2.3 Icke monetära belöningar	18
2.3 Teorisammanfattning	20
3. Metod	21
3.1 Deduktiv eller induktiv metod.....	21
3.2 Kvalitativ eller kvantitativ metod.....	22
3.4 Fallstudiemetod.....	23
3.5 Datainsamling	24
3.5.1 Primär- och sekundärdata	24
3.5.2 Källkritik	24
3.6 Avgränsning	24
3.7 Reliabilitet och validitet	25
4. Redovisning av det empiriska materialet	26
4.1 Empirisk redovisning Tritoni	26
4.1.1 Tritonis organisation	26
4.1.2 Hur Tritoni belönar sin personal	27
4.2 Empirisk redovisning 118 800	27
4.2.1 118 800 organisation	28
4.2.2 Hur 118 800 belönar sin personal.....	28
4.3 Likheter och olikheter mellan företagen	28
5. Analys av det empiriska materialet	29
5.1 Motivation.....	29
5.1.1 Tritonis situation	29
5.1.2 118 800 situation	30
5.2 Väsentliga faktorer för belöningsystem.....	31
5.2.1 Tritonis situation	31
5.2.2 118 800:s situation	32
5.3 Belöning proportionerlig till lön	34
5.4 Icke-monetära belöningar.....	34
5.4.1 Tritonis situation	34
5.4.2 118 800 situation	34
6. Slutsatser	35
Källförteckning	38
Publicerade källor	38
Publicerade artiklar	39
Elektroniska källor:	39
Muntliga källor.....	40
Övriga källor	40

1. Inledning

1.1 Bakgrund

” Motivation is the art of getting people to do what you want them to do because they want to do it.”

- Dwight D. Eisenhower¹

Under förra seklets början var företag generellt sett mer industriella och produktionsinriktade, till att under de senare delarna av seklet utvecklas till att bli mer fokuserade på service och tjänster. Detta har bidragit till att företagen blivit mer intresserade för de anställda, och deras arbetssituation, och det diskuteras ständigt internt hur personalstyrkan ska motiveras på bästa sätt. Ett sätt att motivera personalen är att använda sig av ett belöningssystem av någon typ, det finns otaliga diskussioner om hur ett belöningssystem skall vara uppbyggt för att vara maximalt motiverande.

Först och främst måste vi fördjupa oss i vad ett belöningssystem egentligen är och hur det går att tillämpa från teorin till rent praktiskt. Det vi vill åstadkomma med uppsatsen är att ta oss djupare in i själva debatten om vad människor motiveras av och vad ett mindre företag kan göra för att hålla motivationen på arbetsplatsen på en kontinuerligt hög nivå.

1.2 Problemdiskussion

Ett allmänt känt påstående är att belönat beteende repeteras.² För att komma in i diskussionen om belöningar måste först vissa begrepp redas ut, och ett av dessa begrepp är *belöning*. För att förstå vad belöning är måste man förstå att det är ytterst individuellt hur en belöning uppfattas och om den överhuvudtaget ses som en belöning. Monetära belöningar är det människor tänker på när belöningssystem diskuteras. Den monetära delen av belöningar är den del som, enligt boken *Management Control Systems*, bäst tillgodoser människors individuella behov.³ Detta är, vad vi sett i den dagsaktuella diskussionen, svårt att argumentera mot. Vår

¹ <http://www.livet.se/ord/kategori/Motivation> (2008-05-29)

² Lars A. Samuelsson, *Controllerhandboken* (Stockholm: Industrilitteratur AB, 2004) s. 135

³ Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan, *Management Control Systems 12:e uppl.* (Boston: McGraw-Hill 2007) s. 566

undersökning är därför inte riktad till det specifika belöningsystemet *lön*, utan har sin utgångspunkt i hur ett mindre företag på bästa sätt bör tillämpa ytterligare belöningar för att hålla sin personalstyrka motiverad.

En annan diskussionsfråga som vi tar upp är hur ett belöningsystem skall utformas för att motivera personalen att prestera maximalt. Hur bör belöningen vara uppbyggd för att belöningsstagaren skall få mest nytta av den, och på bästa sätt kunna ta till sig belöningen och på så sätt bli motiverad att prestera.

Vi kommer att undersöka belöningsystem både ur ett monetärt och icke-monetärt perspektiv. Vi har funnit tvetydiga resultat, då det finns de som säger att monetära belöningsystem inte har någon större effekt samtidigt som det finns många som menar att monetära belöningar är ett av de mest effektiva styrsystem för företag att tillämpa. Monetära belöningar har, enligt boken *Controllerhandboken*, en avgörande roll för hur lyckosamt ett företag är att motivera sin personalstyrka till önskvärda prestationer.⁴ Kaplan & Atkinson har identifierat tre grundkriterier som måste uppfyllas för att det skall vara möjligt att utforma ett väl fungerande belöningsystem. De tre kriterierna är; att belöningsystemet skall uppmärksamma goda prestationer i företaget, det skall kommunicera företagets huvudprioriteringar, och det tredje är att belöningsystemet skall medföra till att behålla och attrahera bra medarbetare.⁵

Det är ett intressant undersökningsområde då det fortfarande finns mycket som är otydligt. Därför tror vi att vår uppsats kommer att vara givande såväl för oss som för våra fallföretag. Ända sedan antiken har frågan om hur monetära belöningar bör användas och disponeras diskuterats och debatterats. Redan då argumenterade den grekiska filosofen Platon för vilken nivå lönetaket, för den högst betalda i organisationen ska sättas, i relation till den som är lägst betald i organisationen.⁶ Denna debatt är fortfarande aktuell, företag idag har en ständig diskussion om vilka parametrar som ska användas när lönen skall sättas för de anställda. Vi anser att denna problematisering kring olika utformningar av belöningsystem är väldigt viktig, vi vill därför ta del av debatten och tillföra något i diskussionen. Vi vill i vårt arbete även gå in på de mjuka faktorerna, det vill säga de icke-monetära belöningarna, belöningar av

⁴ Samuelsson, L (2004) s.165

⁵ Robert Kaplan & Anthony A. Atkinson *Advanced Management Accounting 3:e uppl.*, (New Jersey: Prentice Hall, 1998)

⁶ Samuelsson, L (2004) s.165

denna typ är bland annat god företagskultur, god arbetsmiljö, team-building och spännande och utvecklande arbetsuppgifter. Vi kommer att undersöka vad de icke-monetära belöningarna har för betydelse för motivationskapande på en arbetsplats. Alfie Kohn är en förespråkare för det icke-monetära belöningssystemet, och menar att det monetära belöningssystemet inte är att föredra. Kohn menar att monetära belöningar kan förstöra relationer på arbetsplatsen, då vissa får mer än andra, och systemet kan få de anställda att sluta intressera sig för arbetsuppgiften och istället bara koncentrera sig på belöningen.⁷

Det finns olika tester som har gjorts där resultatet har visat att monetära belöningssystem har en stor inverkan på de anställdas motivation, men att motivationen efter en tid kommer att återgå till samma nivå som den låg på innan belöningen togs i bruk. De menar även att om belöningssystemet efter en tid togs bort så skulle motivationsnivån sjunka till en lägre nivå än vad den var innan belöningen blev aktuell.⁸

1.3 Syfte och frågeställning

Vårt syfte med arbetet är att undersöka och analysera när den ordinarie belöningen, det vill säga lön, inte är tillräcklig incitament för att motivera personalen på en arbetsplats. När behövs ytterligare belöningar, monetära eller icke-monetära, för att motivera? Vi vill ge läsaren är större inblick i hur ett mindre företag arbetar med dessa frågor.

Detta syfte leder oss till frågeställningen:

Hur motiverar ett mindre företag sin personalstyrka på bästa sätt? Vilka belöningar behövs för att motivera personalen?

⁷ Alfie Kohn (1993) "Why incentive plans cannot work" Harvard Business Review.

http://elin.lub.lu.se.ludwig.lub.lu.se/cgi-bin/linker/ebSCO_local?9312031646 2008-05-28

⁸ Samuelsson, L (2004)

1.4 Disposition

Innan läsningen av vårt arbete påbörjas vill vi informera vad de olika kapitlen kommer att behandla.

- | | |
|---|--|
| 2. Teoretisk ram | Vi kommer i kapitel 2 redogöra de teorier vi har valt att basera vår uppsats på. |
| 3. Metod | I detta kapitel förklarar vi hur vi har gått tillväga för att samla in teoretiskt och empiriskt material. Vi redogör även för hur intervjuprocessen har gått till. |
| 4. Redovisning av det empiriska materialet | Vi kommer här att presentera de företag vi har undersökt samt redovisa vårt insamlade material. |
| 5. Analys av det empiriska materialet | Vi har i detta kapitel jämfört vårt empiriska material med vår teoretiska referensram och undersökt hur teorierna ter sig i verkligheten |
| 6. Slutsatser | Slutligen kommer vi att redogöra för de slutsatser vi kommit fram till med hjälp av både det empiriska och teoretiska materialet. |

2. Teoretisk ram

Begreppet teori: ”En grupp antaganden eller påståenden som förklarar företeelser av något slag och systematiserar vår kunskap om dem”

- Nationalencyklopedin⁹

I den teoretiska ramen kommer vi att redogöra för de teorier vi har valt att använda för vår underökning. Det finns otaliga teorier som berör det vi vill undersöka, vi har därför varit tvungna att göra ett urval och kommit fram till att de teorier vi kommer att redogöra för i kapitel två är de som är lämpligast att använda utifrån det syfte vi har med arbetet.

Genom att använda våra valda teorier tillsammans för att senare analysera belöningsystem och motivation hoppas vi att läsaren skall få en större insikt i hur de olika begreppen kan tillämpas i praktiken av företag. Vi hoppas även få svar på i vilken situation man behöver ytterligare incitament genom icke-monetära och/eller monetära belöningar för att behålla de anställdas motivation på en hög nivå.

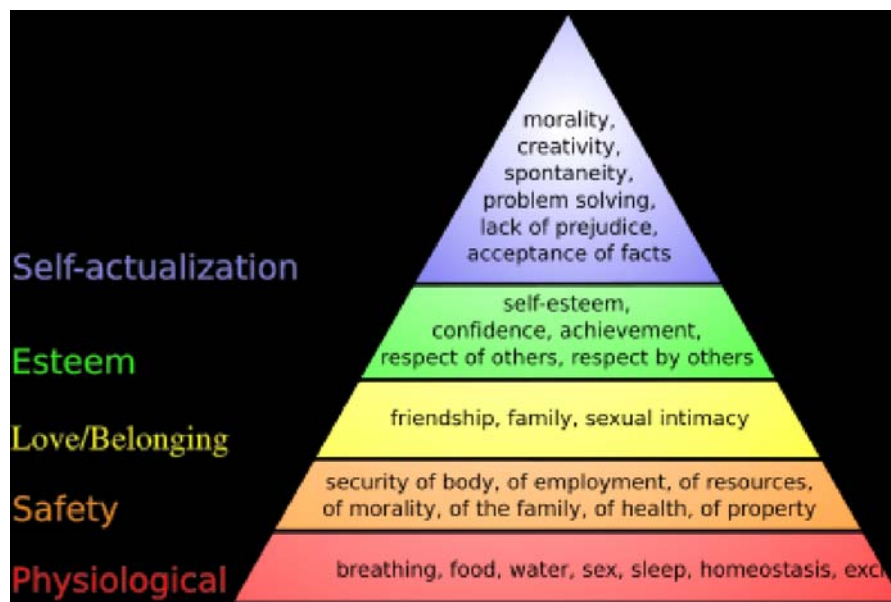
2.1 Motivation på företagsnivå

Vi har valt att börja den teoretiska ramen med *Maslows behovshierarki* för att på så sätt visa en av grundstenarna i vår uppsats, behov och motivation. Teorin bygger på att människor styrs av behov och att dessa behov prioriteras olika beroende på vart man som individ befinner sig i livet. Eftersom Maslows behovshierarki är väldigt kritiserad kommer vi även använda oss utav Frederick Hertzbergs tvåfaktorsteori som ett komplement. Vi använder oss av behovshierarkin för att klargöra att i stort sätt alla människor har en underliggande motivation att uppnå de mål de strävar efter. Vi anser att det finns ett tydligt samband mellan motivation och behov, detta därför att en individ motiveras till att tillgodose de personliga behoven och de uppsatta målen. Vi ska därefter undersöka hur ett företag bör formulera företagsmål som motiverar personalen.

⁹www.ne.se 2008-04-06

2.1.1 Maslows behovshierarki

Maslow menar att människor styrs av grundläggande behov och att man som individ först måste uppnå det första steget i pyramiden, för att i sin tur kunna övergå till den andra trappstegen. Maslow menar att det också kan vara så att människan har flera olika behov samtidigt i behovshierarkin men att man måste successivt genomgå alla dessa steg innan man kan självförverkliga sig som individ, vilket är det sista trappsteget i behovshierarkin.¹⁰



11

Maslows behovshierarki börjar med människans grundläggande fysiska behov som t.ex. föda, sömn, sex, boendeplats etc. för att kunna skapa balans och överleva i en given omgivning. Vidare behandlas tryggheten i tillvaron som t.ex. att ha en stabil arbetslivssituation eller t.ex. att inte behöva försvara sig mot yttre fysiska hot eller annat som kan vara problematiskt för säkerheten i livssituationen. När ovanstående kriterier uppfylls följer det tredje steget i hierarkin som handlar om tillhörighet till annan individ eller grupp där individen söker vänskap, kärlek eller samhörighet för ökad uppskattning av andra individer. Näst sista kriteriet tar itu med status- och uppskattningsbehov som självförtroende och respekt som man vill få av andra och en själv. Detta kan innefatta saker som ökad självkänsla genom exempelvis en högt aktad position i samhället eller andra prestigefyllda mål.

¹⁰ Samuelsson L. (2004) s.141

¹¹ <http://sv.wikipedia.org/wiki/Behovshierarki> 2008-04-19

Det sista steget sammanväver ovan nämnda kriterier för att uppnå självförverkligande, då individen kan söka personliga lite mer abstrakta mål som exempelvis arbetsglädje. Det är i det sista stadiet i Maslows behovspyramid som individen kan prestera bäst, är mest motiverat och nöjd med sin livssituation som helhet.

Maslows behovshierarki spelar en central roll när det kommer till att undersöka vad som motiverar människor. Här ser vi att människan behöver tillfredsställa de grundläggande behoven för att över huvud taget kunna ta till sig något utöver det grundläggande. Detta betyder att den anställda på ett företag inte kommer att förbättra sin prestation eller vara mottagliga för belöningssystem om det inte från början finns en bra grund att stå på. Om den anställda inte trivs på sin arbetsplats och inte kommer överrens med sina medarbetare så kommer en bonus vara överflödig, den anställda kommer inte prestera bättre om inte de grundläggande behoven är tillfredsställda..

2.1.1.1 Kritik mot Maslow

Kritiken mot Maslows behovshierarki är att det är bevisat att själva följdordningen inte behöver följas utan att individer kan hoppa från en högre nivå till en lägre eller vice versa. En av de främsta kritikerna i Sverige är psykologiprofessor Lennart Sjöberg, som till exempel har skrivit en artikel vid namn Maslowmyten som publicerades i tidningen Folkvett, där han förklarar att Maslows teori har mycket svagt empiriskt stöd och att det är följt möjligt att hoppa över steg.¹² Vi har tagit denna kritik i beaktning men behovshierarkin kan fortfarande användas för att förklara fenomen kring belöningars påverkan på motivationen hos de anställda. Behovshierarkin kan ge förklaringar till varför ett specifikt belöningssystem är mer effektivt än ett annat, och varför olika individer påverkas annorlunda av samma belöningssystem.

2.1.2 Hertzbergs tvåfaktorsteori

Som ett komplement till Maslows behovshierarki har vi valt att använda forskaren Frederick Hertzbergs teori som berör ett centralt begrepp i vårt arbete, vilket är *motivation* och faktorer som bidrar till att motivera människor.

¹² Lennart Sjöberg, *Maslowmyten* (1999) Folkvett <http://www.vof.se/folkvett/19992maslowmyten>, 2008-04-14

Den tyska beteendevetaren Frederick Herzberg utvecklade på 50-talet sin tvåfaktorsteori. Till skillnad från sin inspirationskälla Maslow så är Herzbergs teori praktiskt användbar på arbetsplatser. Teorin gav företag en plattform att bygga upp motivationen hos de anställda.¹³ Teorin bygger på motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Med motivationsfaktorer menas de saker som ökar trivseln på arbetsplatsen, såsom till exempel ökat ansvar, befordran och beröm för ett bra utfört arbete. Hygienfaktorer är den andra faktorn som behöver vara närvarande på arbetsplatsen för att undvika vantrivsel. Exempel på hygienfaktorer är lön, säkerhet och relation med chefen.¹⁴ Hygienfaktorerna kan ses som en avfyrningsramp, när denna försvagas förlorar företaget plattformen för att motivera sina anställda, men i sig själva är hygienfaktorerna inte motiverande.¹⁵

I teorin framgår det hur viktigt det är att det bör finnas vissa grundelement för att kunna bygga upp ett belöningsystem för att upprätthålla en motiverad personalstyrka. Motivationen är inte ensidig utan den har många olika dimensioner som måste tillgodoses för att den skall kunna upprätthållas på hög nivå. Ett smart sätt att motivera sin personalstyrka är att tillämpa *olika sorters* belöningar som kopplas till specifika gärningar. Därför tycker vi att det på ett konkret sätt är möjligt att göra en parallell mellan motivation och belöning. Det naturliga steget är nu att undersöka de teorier som finns om vad belöning är och hur belöningar kan utformas för att uppnå maximal prestation av de anställda.

¹³ Jørgen F Bakka, Egil Fivelsdal & Lars Lindkvist, *Organisationsteori – Struktur, kultur och processer 5:e uppl.*, (Malmö: Liber Ekonomi, 2006) s.176-178

¹⁴ Frederick Herzberg, Bernard Mausner & Barbara Bloch Snyderman, *The motivation to work*. (New York: John Wiley, 1959)

¹⁵ <http://www.businessballs.com/herzbergdiagram.pdf>, 2008-04-18

2.2 Introduktion till belöningssystem

I detta kapitel kommer vi att undersöka om det är nödvändigt för företag att etablera och utforma lämpliga belöningssystem eller om det är bortkastad tid då det kanske inte ger den önskvärda effekten som företagsledningen eftersträvar. För att kunna utföra denna uppgift måste man undersöka de ideal och drivkrafter som de flesta företag eftersträvar.

Den neoklassiska ekonomiska teorin hävdar att företag är inriktade på att generera en hög vinst, så kallad vinstmaximering.¹⁶ Som vi nämnt tidigare styrs människor av sina motiv och ambitioner som tillsammans sätter grunden för individens egen motivation. Detta egenintresse som människor besitter, medför att individen kan tänka sig att arbeta hårdare om han vet att han får ytterligare kompensation för den extra arbetsprestationen.¹⁷ Som vi tidigare nämnt är det ett allmänt känt påstående att belönat beteende repeteras. För att undersöka närmare om detta påstående, att människor presterar bättre om de får ytterligare belöningar, stämmer i verkligheten har vi tittat på en studie som genomfördes på fjorton tusen chefer. Studien utfördes av Gerhart & Milkowich under 1980-talet och studiens syfte var att undersöka vilken effekt belöningssystem har¹⁸. Resultatet blev att de organisationer som använde sig av bonussystem fick högre återkommande resultat än de organisationer som inte tillämpade någon form av belöningssystem¹⁹. Ur dessa slutsatser kommer vi att vidareutveckla hur man rent praktiskt kan tillämpa och utveckla monetära och icke-monetära belöningssystem i företag.

En viktig detalj är att vi inte syftar på lön som en belöning, utan som en grundförutsättning för att människor ska utföra sitt jobb. Det som vi anser som belöning är något utöver lönen, som monetär bonus eller icke ekonomiska belöningar som till exempel teambuildingfester, flextider, extra lediga dagar. Vi kommer vidare att undersöka belöningssystemens uppbyggnad och utformning.

¹⁶ Anderson M. A. (1999) s.3

¹⁷ Samuelsson, L (2004) s.135

¹⁸ Anthony & Govindarajan, (2007) s.566

2.2.1 Förutsättningar för ett fungerande belöningsystem

Ett utvecklat belöningsystem, som tillämpas på ett företag, har till syfte att motivera de anställda så att de presterar på en optimal nivå. Definition av belöningsystem:

”Avsikten med belöningsystem är – oavsett hur de är uppbyggda – att påverka dem som belönas. Företaget vill genom belöningen skapa motivation bland de anställda att utföra sina uppgifter bättre, så att företaget stärks och blir mer konkurrenskraftigt. Strävan är att skapa större effektivitet, minskade kostnader, högre försäljning, ökad lönsamhet och – om företaget är börsnoterat – förutsättningar för en god kursutveckling”²⁰

Utformningen av belöningsystem är en avancerad process som skall ta hänsyn till både omvärlden och det specifika företaget. Belöningsystem är delvis ett sätt för företaget att göra sig attraktiv på arbetsmarknaden och delvis ett sätt att motivera sin befintliga personal.²¹ Enligt professorn i ekonomi och ledarskap Dr. John Child finns det fem faktorer som ett företag måste ta hänsyn till för att uppnå företagets uppsatta mål:

- *Attraktivitet och bibehållande av personal;* personalen måste känna att de arbetar på en attraktiv arbetsplats och tycka att de belöningar företaget står för är tillräckliga för att de skall stanna kvar på arbetsplatsen.
- *Förutsägbart beteende;* arbetsuppgifterna skall utföras på det förväntade sättet och den anställda skall uppmuntras att vara pålitliga
- *De extra procenten;* belöningsystem bör motivera personalen att prestera bättre än vad de skulle gjort utan belöningen och vara hängivna till sitt arbete.
- *Flexibilitet;* ett företag måste i dagens samhälle vara uppmärksammat på omvärldsförändringar och vara flexibelt för dessa. Ett belöningsystem måste därmed vara utformat så att personalen har en hög acceptans för tänkbara förändringar.
- *Innovation;* för att inte ett företag skall stagnera bör personalstyrkan hela tiden vara aktiv och utveckla förslag på förändringar och förbättringar. Ett väl utformat belöningsystem bör stimulera detta.²²

¹⁹ Ibid

²⁰Raoul Smitt, Wiberg L, Olwig B, Riegnell G & Sjöstrand M, *Belöningsystem nyckeln till framgång* (Stockholm: Norstedts Juridik AB, 2002) s. 76

²¹ Smitt et al (2002) sid. 10

²²John Child, *Organization: Contemporary Principles and Practice*, (Oxford: Blackwell, 2005)

Enligt managementkonsulten Mike Davids finns det fem grundläggande faktorer som en anställd tar i beaktning innan denne tar beslut huruvida belöningen är värd den extra uppoffringen. Dessa är:

- Hur stor sannolikheten är att den anställde lyckas nå målet
- Hur högt den anställde värderar belöningen
- Hur det nya beteendet för att uppnå målen egentligen värderas. Med andra ord kommer ledningen kommer att respektera beteendet och om kollegorna kommer att tycka om det.
- Övervägs nackdelarna av fördelarna.
- Kommer beteendet vara acceptabelt för vänner och familj

Ledningen måste skapa belöningar som motiverar den anställda och som förbättrar den anställdes situation. Dessa måste överväga viljan att ha det som det alltid har varit, den trygga vägen. En enkel lösning för ledningen att lösa detta problem är att helt sonika fråga den anställde vilka incitament som motiverar. Davids menar även att belöningar, som till en början fungerade väldigt bra, ofta gradvis förlorar sin effekt. Belöningarna måste ge varaktiga fördelar, som till exempel bättre lön, mer ansvar och/eller förbättrade arbetsvillkor, för att vara effektiva. Att skapa det perfekta sättet att belöna personalen är oerhört svår och det krävs att ledningen kommunicerar med sin personal och lär sig att förstå vad de egentligen vill ha.²³

Som synes av texten, är det flera faktorer som måste tas i beaktning när ett belöningsystem skall utformas. Enligt professorn i företagsekonomi Edward Lawler så måste belöningsystemet matcha både företagets strategi och personalens behov. Belöningsystemet bör, för att vara framgångsrikt, baseras på de tre komponenterna; resultat, arbete och kompetens.²⁴ Systemet bör, för att uppnå maximal stimuli, vara anpassat på ett sådant sätt att personalen kan känna att de själva kan påverka sin belöning.²⁵

²³ Davids, M. (2007) MOTIVATION AT WORK: Making an offer they can't refuse!, Debt 3 Tillgänglig: <<http://proquest.umi.com.ludwig.lub.lu.se/pqdlink?did=1287997551&Fmt=6&clientId=53681&RQT=309&VName=PQD>> 2008-05-22

²⁴Edward E. Lawler, *Rewarding excellence- Pay Strategies for the New Economy*, (San Francisco: Jossey-Bass Inc. 2000)

²⁵Samuelsson, L (2004) s. 26

2.2.2. Monetära belöningar

Monetär ersättning är viktigt för att motivera sin personal och tillfredsställa den anställdes behov.²⁶ Lön är den grundersättning en anställd får och kan, enligt forskaren vid handelshögskolan i Stockholm Per Arvidsson (2005), bestå av förutom kontantersättning, även av tjänstepension och löneförmåner. På grundersättningen kan även bonus tillkomma och den uppkommer först när en person överträffar till exempel budget. Syftet med bonus är allt som oftast att motivera sin personal att prestera extra och bonusen kan vara både individuellt och kollektivt baserad.²⁷ Den individuella bonusen baseras på den enskilda individens arbetsinsats. Denna typ av bonus har funnits i århundraden och har fördelen att individen själv kan påverka bonusen och ser ett direkt resultat av sin egen insats i lönekuvertet om målen uppnås. Det är viktigt att individen verkligen kan påverka bonusen genom mätbara målsättningar.²⁸ Den kollektiva typen av bonus baseras på ett team eller ibland ett helt företags prestation. Den kollektiva bonusen har visat sig vara väldigt framgångsrik, under förutsättningen att den inte omfattar allt för många anställda, för att motivera personal och hjälper medlemmar i teamet att sporra varandra. Även den kollektiva bonusen bör ha tydliga mätbara mål som gör att teamet kan påverka bonusen.²⁹

Ingen företagsledning klarar sig utan sina anställda. Enligt affärsmannen och kolumnisten för tidsskriften Contractor, Joseph Schmitt bör de få en rimlig lön och det bör finnas ett tydligt incitamentprogram för hur de ska uppnå sin bonus. Ju enklare desto bättre. Vidare menar Schmitt att 75 % av lönen bör vara fast och resterande 25 % bonusbaserad. Bonusen mäts bäst efter ekonomiska mått men han menar att det vid vissa tillfällen kan vara bra att basera den på en utvärdering av den anställdas prestation. Om belöningsystemet är välutformat så kan personalen komma att arbeta hårdare vilket i sin tur leder till ökade löneutbetalningar. Vidare skriver Schmitt att det är viktigt att bonusprogrammet allting belönar ett välutfört arbete och att ledningen inte blir girig när bonusutbetalningarna ökar. En smart medarbetare kommer se om ledningen försöker manipulera siffrorna för att minska bonusutbetalningar. Detta kommer att leda till en försämrad arbetsmiljö. Detta är av yttersta vikt att ledningen är ärlig mot sina anställda och tänker på följande citat; *"Every time they make more money, you make more*

²⁶ Anthony & Govindarajan, (2007) s.566

²⁷ Samuelsson, L. (2005); Smitt et al, (2002)

²⁸ Samuelsson, L. (2005); Smitt et al, (2002) s. 26-27

²⁹ Arvidsson, 2005

money.”³⁰

Advokaten och författaren Raoul Smitt (2002) har en liknande uppfattning som Joseph Schmitt om vad som är en lämplig fördelning, nämligen 80 % fast lön och 20 % bonus. Han delar upp bonusen i 10 % budgetbaserad, 5 % kompetensutveckling och 5 % övrig bonus.³¹ De finns förespråkare för en större del rörlig lön för att locka till sig bra personal med hög flexibilitet, men den bör ändå bestå av en viss del fast lön om oförutsedda händelser skulle uppstå.³²

2.2.2.1 Kritik mot monetära belöningsystem

“Do rewards motivate people? Absolutely. They motivate people to get rewards.”

- Alfie Kohn³³

En av de främsta kritikerna mot monetära belöningsystem, och förespråkare för icke-monetära belöningsystem, är Alfie Kohn. Han har skrivit ett flertal artiklar inom ämnet som blivit publicerade i framträdande tidsskrifter. Han menar att monetära belöningar bara ger tillfällig motivation. Han tar i sin artikel ”Why incentive plans cannot work” upp sex stycken anledningar till att monetära belöningar inte är den universella lösningen för maximal effektivitet.

1. Belöning är inte motiverande. För lite lön är självklart ett irritationsmoment och är demoraliserande, men han menar att det inte nödvändigtvis innebär att en högre lön är mer motiverande.
2. Belöningar bestraffar. Kohn menar att om den anställde inte når upp till bonusnivån har det en direkt bestraffande effekt istället för en belönande.
3. Belöningar förstör relationer. Att de anställda konkurrerar om att belöningar och beröm kan vara förödande för trivseln på arbetsplatsen. Belöningar kan även förstöra

³⁰ Schmitt, J. (2005) Share success with employees, community, Contractor Tillgänglig: <http://proquest.umi.com.ludwig.lub.lu.se/pqdlink?did=788921421&Fmt=6&clientId=53681&RQT=309&VName=PQD> 2008-05-23

³¹ Smitt et al, 2002 s. 14-15

³² Anthony & Govindarajan, 2007

³³ http://elin.lub.lu.se.ludwig.lub.lu.se/cgi-bin/linker/ebsco_local?9312031646

relationen mellan ledning och anställda då den anställde försöker att dölja sina misstag istället för att be om hjälp och uppbackning.

4. Belöningar ignorerar problem. Att förlita sig på belöningsincitament som effektiviseringshøjare kan få företaget att glömma bort eller negligera problem.
5. Belöningar motarbetar risktagande. De anställda gör enbart det de behöver för att uppnå belöningen, inga risker tas som kan riskera att belöningen blir mindre även om risktagande kan vara bra för företaget.
6. Belöningar underminerar intresse. Kohn menar att den anställde kan tappa intresset för arbetsuppgiften om en belöning utfästs på den. Han menar att uppgiften då känns mindre intressant. Det krävs ett genuint intresse för uppgiften för att den ska utföras maximalt effektivt.

Kohn enkla recept för att belöna anställda är:

- Betala de anställda bra
- Betala de anställda rättvist.
- Gör sen allt som är möjligt för att få den anställda att tänka på andra saker än pengar. Det vill säga belöna mer genom icke-monetära belöningar.^{34 35}

2.2.3 Icke monetära belöningar

"There are two things people want more than sex and money -- recognition and praise."

-Mary Kay Ash³⁶

Som vi redogjort i kapitlet om motivation så har människor vissa grundläggande behov som måste tillgodoses. Exempel på icke-monetära belöningar är feedbacksamtal där den anställda får kritik, bra eller dålig, för det utförda arbetet. Genom feedback får den anställda reda på

³⁴ Kohn, A. (1993) "Why incentive plans cannot work" Harvard Business Review. Tillgänglig:

<http://elin.lub.lu.se.ludwig.lub.lu.se/cgi-bin/linker/ebSCO_local?9312031646> 2008-05-27

³⁵ Kohn, A. (1993) "For best results, forget the bonus" New York Times. Tillgänglig:

<http://www.alfiekohn.org/business.htm#null>, 2008-05-27

³⁶ http://humanresources.about.com/od/inspirationalquotations/a/quotes_reward.htm, 2008-04-23

vad som har gjorts bra och vad som kan förbättras, den ger också en möjlighet för den anställde att påverka sin arbetssituation. Det är viktigt att företaget verkligen *ser* den anställde så att arbetsprestationen inte bara syns i lönekuvertet. Om inte personalen ser sig som delaktiga i företaget blir det svårt att motivera dem och få dem att känna att de har åstadkommit något eller känna självförverkligande.³⁷ Det görs skillnad på yttre och inre icke monetära belöningar, där det som nämnts tidigare är exempel på inre icke-monetära belöningar och exempel på yttre icke-monetära belöningar är befordran och status och dessa är oftast relaterade till de monetära belöningarna.³⁸

2.2.3.1 Grunden för Human Relations

Belöningar baseras oftast på mätningar av personalens prestationer, detta behov av kontroll och mätning har sin grund i studier utförda av Frederick Taylor, även känd som fadern till Scientific Management. Taylor införde mätande och kontroll av diverse arbetsuppgifter, hans studie mätte hur lång tid det tog för en arbetare att utföra en specifik arbetsuppgift och utifrån det standardisera inom vilka tidsramar som det var rimligt att hinna med samma arbetsuppgift under en arbetsdag för de andra³⁹. Exempelvis att det tog en timme att hugga ca 25 ved bitar, då borde ”alla” kunna utföra samma syssla med samma effektivitet. På detta sätt kunde man, ur ett management perspektiv, mäta, kontrollera och effektivisera arbetet.

Taylor ansåg också att ledningens uppgift var, att vara ”hjärnan” och enbart att effektivisera och förenkla arbetsuppgifterna för arbetarna. Vidare så fördes resonemanget och analyserna framåt. Grunden för teorierna kring Human Relations började växa fram.

2.2.3.2 Hawthorne Works

Den nya Human Relations skolan började med en Scientific Management studie där de skulle ta reda på hur man på bästa sätt kunde organisera företags arbetsuppgifter. Studien var den välkända Hawthorne studien, som utfördes på Hawthorne Plant of Western Electric. Denna studie lade, av en ren tillfällighet, grunden till dagens Human Relations teorier⁴⁰. Själva grundsyftet med undersökningen var att se om det fanns ett samband mellan ljussättningen i lokalerna och effektiviteten av arbetsprestationen. Studien utfördes inte på ledningsnivå utan

³⁷ Anthony & Govindarajan, 2003

³⁸ Child, 2005

³⁹ Fisher & Sirianni 1994

⁴⁰ Fisher & Sirianni 1994 s 183

på de anställdas nivå, alltså neråt i företagshierarkin. De resultat som framkom var förbryllande för forskaren Elton Mayo. Resultatet de fann var att oavsett om man reproducerade sämre arbetsförhållanden än de tidigare, arbetade de anställda trots allt bättre. Studien utfördes på två skilda grupper bestående av kvinnor, där den ena gruppen fick normala förutsättningar med ett konstant ljus med den andra gruppen hade varierande ljusförhållanden, där ljusnivåerna varierade från väldigt ljus till nästan helt mörkt⁴¹. Oavsett så ökade produktiviteten i båda grupperna, och det var detta resultat som förbryllade forskarna. Elton Mayo, som ledde forskningen kring detta fenomen, identifierade att det måste vara de mänskliga relationerna som bidrog till att produktiviteten ökade trots de sämre givna förutsättningarna. Forskarna fann att tack vare att någon hade visat ett intresse för de anställda, vilket motiverade dem till att prestera bättre. Det har gjorts vidare studier just inom hur mänskliga relationer och ledningsteorier påverkar de anställdas prestationer med samma resultat, att det är av stor betydelse hur ledningen väljer att integrera sig med de anställda.

Den slutsats som forskarna kom fram till var att de anställda presterar bättre just på grund av att de känner sig uppmärksammade. Det har ingen betydelse att förutsättningarna för arbetet förändrades till det sämre, effektiviteten ökade ändå. Denna upptäckt var revolutionerande på sin tid. Efter detta startade diskussionen om hur ett belöningsystem egentligen skall vara uppbyggt för att det skall vara effektivt. Slutsatsen från denna studie har sedan dess används flitigt när belöningsystem har utformats. Man skulle kunna säga att belöningsystemet utformas för att kontrollera, övervaka och motivera de anställda. Vi skall vidare använda denna teori på våra fallföretag och se om detta stämmer med verkligheten.

2.3 Teorisammanfattning

Avslutningsvis på teorikapitlet har vi gjort en summering av de teorier vi har använt oss av för att lättare kunna få en övergripande bild av tankegången i arbetet.

Vi började teoristycket med att presentera teorier av John Child, Mike Davids och Edward Lawler. De tre har på olika sätt skapat teorier där de radar upp olika faktorer för att undersöka vad som är viktigt i ett belöningsystem. Child tar upp fem faktorer som företag måste tänka på vid utformning av ett belöningsystem. Mike Davids teori tar upp faktorer som belyser hur den anställde tänker och reagerar på olika delar av ett belöningsystem. Lawlers teori tar upp

⁴¹ Fisher & Sirianni 1994 s 184

samspelet mellan företag och den anställde. Teorin säger att ett belöningsystem, för att vara effektivt, måste matcha företagets strategi och personalens behov. Dessa tre teorier tycker vi täcker de väsentliga tankegångarna när det kommer till att utforma belöningsystem. Vi känner att vi får infallsvinklar från flera håll när vi använder oss av dessa teorier. Vi skall använda dessa teorier för att undersöka om fallföretagen använder resurser för att bygga upp denna grund.

Vi använder oss även av Maslows behovshierarki och Hertzbergs tvåfaktorsteori. Dessa teorier belyser det faktum att det behövs en bra grund att stå på innan ett belöningsystem kan bli effektivt. Om de anställda inte trivs på sin arbetsplats och inte kommer överrens med sina kollegor och ledning så är ett belöningsystem ofta inte vara effektivt. Vi skall använda dessa teorier för att undersöka om fallföretagen lägger stor vikt på hur företaget går till väga för att bygga upp denna grund för de anställda.

Vi använder oss av Schmitts och Smitts teorier kring hur det monetära belöningsystemet skall vara uppbyggt. De båda anser att de skall vara en procentuell uppdelning mellan den fasta delen av lönen och bonusdelen. Denna procentsats kommer vi att använda och undersöka om våra fallföretag använder sig av ett system som stämmer med denna teori.

Vi anser att det är av yttersta vikt att belysa att det även finns kritik mot monetära belöningsystem. Vi tycker att det ger en mer nyanserad bild av undersökningen om vi belyser båda skolorna och framhäver deras teorier. Vi har valt att ta med kritikern av monetära belöningsystem, Alfie Kohn's, teorier. Han anser att icke-monetära belöningsystem är det optimala. Vi kommer att, med hans teorier, undersöka de båda företagens icke-monetära belöningsystem och se om hans teorier stämmer med verkligheten.

3. Metod

3.1 Deduktiv eller induktiv metod

Vid valet av metod finns två olika sätt att gå till väga. Med deduktiv metod menas att en uppsats utgår från befintlig teoretisk ram för att sedan tillämpa empiri på denna. Induktiv är det motsatta, det vill säga att metoden börjar med att samla in empiri för att sedan skapa ny

teori eller bygga ut befintlig teori.⁴² Det finns kritik mot båda metoderna, den först nämnda metoden kritiseras för att det kan svåra svårt att se materialet i vidvinkelperspektiv utan att det anpassas efter befintliga teorier, att författarna är fast i ett läge att attackera problemet. Den induktiva metoden har främst kritiserats för att vara väldigt svåränvänd, då det är väldigt svårt att skriva en uppsats utan några givna ramar.⁴³

Då vårt ämne är ett välutforskat område anser vi att det är mest lämpligt att använda den deduktiva metoden för vårt arbete. Vi kommer att använda oss av ett teoretiskt ramverk för att sedan använda som bas i vår undersökning av vårt objekt. Med hjälp av teorin kommer vi att analysera och dra slutsatser om hur ett nyetablerat företag med belöningar och belöningsystem.

3.2 Kvalitativ eller kvantitativ metod

Det finns två sätt att angripa insamlingsmetoden när ett arbete skall skrivas. Det ena alternativet är att samla in material från så många som möjligt, detta för att på så sätt kunna generalisera sitt resultat. Denna metod heter kvantitativ metod och anledningen till att det skulle vara intressant att ha material som har samlats in från många personer är att det visar ungefärligt på vad folk i allmänhet tycker. Detta gör också att reliabiliteten ökar ju fler personer som undersöks, mer om detta längre fram i arbetet. Det finns även tillfällen där den kvantitativa metoden inte är den bästa. När författaren är intresserad av att fördjupa sig i något som är relevant för arbetet som skall skrivas. Detta kan vara t.ex. ett företags strategiuppbyggnad eller på vilket sätt som ledningen rekryterar sina anställda. I dessa fall så skulle en kvantitativ insamling av material vara onödig då det bara är några få personer som känner till informationen som är av intresse. Då är den kvalitativa metoden ett mer effektivt val. I den kvalitativa metoden görs ofta få, mer djupgående, undersökningar.⁴⁴

Vi anser att vår frågeställning kräver djupkunskap i viss utsträckning och vi kommer därför främst att använda oss av den kvalitativa metoden för att på så sätt få ett större djup i insamlings- och bearbetningsprocessen. Vi har utfört semistrukturerade-intervjuer med

⁴²Alan Bryman & Emma Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder uppl. 1* (Malmö: Liber, 2005)

⁴³Dag Ingvar Jacobsen & Jan Thorsvik *Hur moderna organisationer fungerar*, (Lund: Studentlitteratur, 2002)

⁴⁴Bryman & Bell, (2005)

ledningen i våra undersökningsföretag. Syftet med dessa intervjuer är att få ingående information om hur de arbetar med belöningssystem och vad de gör för att motivera sin personal. Vi har även utfört intervjuer med anställda för få ytterligare djup i uppsatsen och för att få reda på tankar om belöningssystemet och motivation hos personalen på företagen.

3.4 Fallstudiemetod

Vanligtvis när två eller flera företag skall undersökas används den så kallade fallstudiemetoden. Vi har valt två företag från olika branscher som använder sig av belöningar och motivation på olika sätt. Vi vill undersöka hur ledning, respektive anställd, ser på motivation och belöning. Vi kan på så sätt undersöka om det finns någon skillnad på synen på motivation. Genom att ställa två företag mot varandra anser vi att vi kan få ett bättre djup och bredd i uppsatsen och på så sätt öka generaliserbarheten. Vi valde våra respondenter inom ledning på grund av deras kännedom om belöningssystem och motivation inom företaget. De anställda vi har valt som respondenter är slumpvis valda med enda kriterier att de arbetat inom företaget i minst 6 månader. Detta för att vi anser att alla som har arbetat inom företaget i 6 månader borde veta så pass mycket om företaget att de borde kunna ge en rättvis bild av hur företaget fungerar.

3.5 Datainsamling

3.5.1. Primär- och sekundärdata

Primärdata är information som samlas in för första gången. Vår primärdata består av en inledande mailintervju där intervjupersonerna fick frågorna skickade till sig per mail, och de fick även svara på samma sätt. Detta gjordes för att vi i gruppen skulle få en preliminär bild av hur företagen fungerade så att vi hade en bas att stå på när vi sedan undersökte och fördjupade oss i de specifika delarna vi ville reda på för att sedan göra kompletterande semistrukturerade intervjuer med en person från 118 800 och en från Tritoni i ledande befattning. Vi har haft en intervjuguide till vår hjälp för att underlätta utformandet av intervjun. Vi har även utfört telefonintervjuer med en anställd på respektive företag för att få en information även om hur de anställda ser på belöningar och motivation. Även dessa intervjuer har varit semistrukturerade. Vår sekundärdata består främst av litteratur inom vårt undersökningsområde som vi har inhämtat från Lunds universitets olika bibliotek, artiklar hämtade från bland annat ELIN. Som inspirationskällor har även C- och D-uppsatser använts.

3.5.2 Källkritik

När ett företag undersöks finns det alltid risk för att de intervjuade försöker försköna bilden av företagets situation. Vi har i vårt arbete hela tiden gått igenom vårt material med kritisk blick och vi har hela tiden tänkt igenom om informationen vi samlat in är valid, i den bemärkelsen att den är trovärdig. När det kommer till litteratur och artiklar vi har läst så har vi främst använt etablerade forskare på området och på det sättet ökat trovärdigheten på uppsatsen. Risken finns alltid att viss litteratur är ålderdomlig men vi har försökt att använda oss av ny litteratur, detta för att stärka informationens reliabilitet.

3.6 Avgränsning

Vi kommer i vårt arbete att avgränsa oss till att bara undersöka nyetablerade företag. Detta gör vi för att vi anser att det är mer intressant att undersöka just nyetablerade företag då de befinner sig i en situation där motivationen hos de anställda är en viktig faktor. Att ha en

motiverad personal i startskedet av sitt företag är viktigt då konkurrensen på marknaden måste övervinnas och resultat måste komma snabbt. Vi är av naturliga skäl inte intresserade av att undersöka enmansföretag. Vi anser även att ämnena motivation och belöningar är välutforskat inom stora företag och därför inte att det är intressant att undersöka ytterligare.

3.7 Reliabilitet och validitet

Med reliabilitet menas hur pålitliga de använda mätinstrumenten är, även hur tillförlitliga resultaten är. Vi använder oss i vårt arbete av den kvalitativa metoden vid insamling av material, detta gör att vi till stor del förlitar oss på de människor som vi har gjort våra intervjuer med. Den svåra biten är att värdera reliabiliteten på människor som instrument. Vi skall värdera både oss själva, som intervjuare, samt de personer vi har intervjuat. För att få svar på reliabiliteten kan samma frågor ställas till respondenten, frågorna som frågor samma sak skall ställas på två olika sätt, för att sedan se om svaren blir desamma.

Validitet å andra sidan betyder giltighet eller relevans. Det är av yttersta vikt att det material som används i en uppsats verkligen är relevant. Vi har varit selektiva i vårt arbete med att samla in teoretisk information och har därför främst använt oss av forskare som är väletablerade inom sitt forskningsområde, vi anser oss därför ha hög validitet på materialet. När vi valde företag och intervjuobjekt beslutades vi oss för att använda oss av befintliga kontakter där vi kan få bra insyn i verksamhet för att på så sätt få så hög validitet som möjligt. Vi har använt oss av väl utarbetade intervjufrågor när vi gjorde våra intervjuer, för att ytterligare öka validiteten.

4. Redovisning av det empiriska materialet

4.1 Empirisk redovisning Tritoni

"Genom användandet av moderna material och lekfulla färger har TRITONI Watches visionen att alltid ligga i framkant inom dagens mode och samtidigt erbjuda ett konkurrenskraftig pris."⁴⁵

Tritoni är ett företag som startade 2006 och importerar egendesignade klockor från Kina. Klockorna är ofta helt av plast och finns i flera olika färger. Priset på klockorna ligger i spektret 800-1200 kronor. Klockorna sticker ut ur mängden och är gjorda med färger som tydligt syns. Affärsidén bygger på att företaget skall sätta igång en trend i Sverige som inte har funnits innan, en trend där klockor skall vara uppseendeveckande och att klockorna skall vara billiga så att personen skall kunna byta klocka efter humör och klädsel. Trenden har redan funnits i olika länder i Europa men, enligt Tritoni har det ännu inte kommit till Sverige. Det som är intressant med företaget är att när de vill bygga upp en trend i Sverige så måste de ha människor som verkligen är engagerade i vad de marknadsför. Det skulle aldrig fungera om de som arbetade för företaget egentligen inte brann för att lansera en helt ny sorts klocka. Detta gör företaget intressant i och med att det befinner sig i en situation där de är beroende av hur intresserade och motiverade de anställda är av att lansera klockorna. Tritonis vision är att hela tiden hålla sig uppdaterad och vara i främsta ledet.

4.1.1 Tritonis organisation

Ledningen består av tre personer som alla var med och grundade företaget. De har en platt organisationsstruktur där alla i ledningen har samma möjligheter att påverka. De har inga anställda i vanlig bemärkelse utan använder sig av något de kallar för ambassadörer, vilket innebär personer, ofta studenter på universitetsnivå, med stort nätverk som kan marknadsföra produkterna i sina respektive städer.

⁴⁵ <http://www.tritoni.com> 27/04 -08

4.1.2 Hur Tritoni belönar sin personal

Tritoni arbetar enbart med monetära belöningar och alla ambassadörer har samma typ av belöning. Belöningssystemet är enbart baserat på den individuella arbetsinsatsen hos den enskilda ambassadören. Det finns inget tak för hur mycket Tritonis ambassadörer kan tjäna. Ambassadörerna har inga fasta arbetstider och inga direkta förpliktelser gentemot företaget. Enda kravet Tritoni har är att det ska finnas viss omsättning på produktförsäljningen, annars förlorar personen i fråga sitt ambassadörskap. Tanken är att försäljningen ska vara ett extrajobb, då det inte finns någon säkerhet såsom fast lön. Detta gör att kontakten mellan ambassadör och företag inte behöver vara frekvent, det är tillräckligt att med jämna mellanrum göra en avrapportering hur försäljningen fortgår. Företagets belöningssystem har nyligen reformerats. Detta har förändrat belöningsituationen för ambassadörerna. Det gamla systemet var generöst utformat, med en grundersättning på 150 kr, till ambassadören, för varje såld klocka. Ersättningen ökade i takt med antalet, av ambassadören, sålda klockor. Efter 10 sålda klockor ökade ersättning, per såld klocka, till 250 kr. Ledningen insåg att ersättningen i relation till arbetsinsats inte var proportionerlig och beslutade sig för att förändra belöningssystemet. Förändringen var omfattande och medförde att den monetära belöningen till ambassadörerna togs bort helt. Istället för monetär ersättning får idag ambassadören en klocka från företaget. De får först ersättning efter tio sålda klockor och därefter kontinuerligt efter var tionde såld klocka.

4.2 Empirisk redovisning 118 800

”Vår vision är att bli Sveriges ledande informationsupplysning. Vi vill fortsätta utveckla innovativa och kostnadseffektiva lösningar med kunden i fokus.”⁴⁶

118 800 började sin verksamhet i 2006 då två personer tillsammans fick en affärsidé som de förverkligade. De kom fram till att nummerupplysning i Sverige var en marknad med mycket liten konkurrens. Detta gjorde att de befintliga nummerupplysningsbolagen kunde ta mer betalt för sina tjänster än vad som var marknadseffektivt. De startade sitt företag med ett fåtal anställda och har sedan 2006 kunnat expandera till att idag vara ett företag med cirka 50 anställda. Företaget har som en konkurrensfaktor att de skall vara så kostnadseffektiva som möjligt.

4.2.1 118 800 organisation

118 800 består av en ledningsgrupp bestående av de två grundarna av företaget. De har positionerna marknadschef respektive VD. De har på två år expanderat kraftigt, från ett fåtal anställda till dagens cirka 50 anställda. Det är runt 16 personer som arbetar samtidigt och tjänsten är tillgänglig dygnet runt. Organisationsstrukturen är ledningen, på två personer, och under dem finns 50 telefonister som alla är på samma nivå i hierarkin, det finns inga mellanchefsnivåer inom företaget. Intressant med 118 800 är att även de två personerna i ledningen arbetar som telefonister vid sidan av det administrativa arbetet.

4.2.2 Hur 118 800 belönar sin personal

Ledningen för 118 800 säger själva att de inte har något utvecklat belöningsystem, utan använder sig fast lön samt icke-monetära belöningar. De anställda är relativt lågavlönade och har inga möjligheter att göra karriär inom företaget, så som situationen ser ut idag. Detta innebär, enligt företaget, att de icke-monetära belöningarna blir viktiga för att de anställda ska motiveras till att utföra sina arbetsuppgifter i enlighet med företagets mål. De icke-monetära belöningarna består av teambuilding som till exempel fester för de anställda där företaget står för alla kostnader, de informerar löpande om hur det går för företaget och kontinuerliga samtal med de anställda för att informera om arbetsinsatsen samt ge bra och dålig kritik. Företaget arbetar målmedvetet med att personalen ska känna sig sedd, vilket de bland annat visar genom att ledningen sitter i samma rum, och utför samma arbetsuppgifter som de anställda.

4.3 Likheter och olikheter mellan företagen

De båda företagen vi har presenterat har både likheter och olikheter. Likheterna mellan företagen är att de båda startade under samma år. De har båda sedan dess varit framgångsrika i den bemärkelsen att de omsätter en större mängd pengar. De har en stigande utvecklingskurva och företagen har med stor sannolikhet en framtid på sin respektive marknad. De båda företagen befinner sig i en situation där personalen är en viktig faktor. En faktor som skulle göra att företaget och affärsidén antingen fungerade eller misslyckades. Att motivera sin personal har därför varit ett av huvudintressena för de båda företagen.

⁴⁶ <http://www.118800.se> 27/04 -08

En annan likhet med företagen är hur ledningen är uppbyggda. Ledningen på 118800 består av två personer, de två personer som var med och utvecklade affärsidén och de har på så sätt naturligt blivit ledningen i det nya företaget. Samma sak är det med Tritoni, där ledningen består av de tre personer som var med och utvecklade affärsidén.

Olikheterna mellan företagen består i att företagens produkter ser helt olika ut. 118800 har en tjänsteprodukt där tjänsten inte på något sätt kan lagras. Här krävs en viss know-how och de anställda kan vara olika bra på vad de gör, och på så sätt blir produkten olika från varje anställd. Tritoni däremot har en fast produkt som är deras klockor. Här vet kunden vad den får när den köper en klocka. Tritonis fokus på sina anställda ligger i att få dem att marknadsföra produkten. Företaget måste ha anställda som är motiverade till att marknadsföra en ny trend i Sverige, annars skulle produkten vara ointressant för konsumenten.

5. Analys av det empiriska materialet

Vår analys av företagen följer samma ordning som vår teoretiska referensram och vi kommer att avsluta analysen med en kortare sammanfattning. Vi kommer att ta teorierna en och en och, om möjligt, tillämpa dem på våra fallföretag. Vidare kommer vi i viss mån jämföra de båda företagen med varandra. Vi anser att det empiriska materialet i vissa fall inte till fullo går att applicera på de olika teorierna, detta har gjort att vi i vissa fall har fått göra analysen på bästa möjliga sätt vi har förmått.

5.1 Motivation

5.1.1 Tritonis situation

Tritoni har ett helt annat förhållningssätt till sin personal. Då Tritoni säljer en vara istället för en tjänst så gör det att personalen inte spelar samma roll i detta företag som i 118 800. I intervjun med den anställda på Tritoni ställde vi frågan; *”Finns det något du tror kan öka motivationen hos de anställda ytterligare?”*. Denna fråga besvaras med att intervjupersonen säger sig tycka att fast lön och större kompensation skulle öka motivationen att få klockorna sålda. Han nämner också att ”större sammanhållning mellan försäljarna” skulle öka motivationen. Detta är två exempel som Hertzberg och Maslow tar upp i sina teorier. De båda menar att det finns grundfaktorer som måste tillgodoses för att vidare belöningar skall kunna

uppskattas av belöningstagaren. En fast grundlön skulle göra att försäljaren skulle kunna planera sin inkomst, han skulle kunna få en mer stabil livssituation med en fast inkomst. Även detta med att större sammanhållningen mellan försäljarna skulle göra att försäljaren skulle känna en viss trygghet i sitt arbete. Det är båda två basala faktorer, faktorer som skulle medföra en stabilare bas att stå på som försäljare, och på så sätt få den anställde att trivas bättre och vara mer mottaglig för att påverkas av belöningar. Här stämmer Hertzbergs och Maslows teorier in på vårt empiriska material. Tritoni verkar anse att personalen är en förbrukningsvara som kan bytas ut mot nya ambassadörer om systemet inte passar dem. Tritoni borde ge sin personal bättre trygghet och ett belöningsystem som är mer utformat för att ta hänsyn till de förutsättningar de anställda jobbar efter. 118 800:s anställda har i sin tur en grundlön att luta sig mot, enligt Hertzberg och Maslows teorier är dessa anställda mer mottagliga för en belöning. Det stämmer överrens med 118 800:s ledning som anser att det enda som behövs för att ha sina anställda motiverade är icke-monetära belöningar.

5.1.2 118 800 situation

Motivationen hos de anställda i de två företagen är av yttersta vikt, precis som för de flesta företagen. En sak som är intressant med 118 800 är att de själva säger att de inte har något belöningsystem, med det menar de att motivationen finns inom företaget även om utpräglade belöningsystem inte existerar. I intervjun med i ledningen för 118 800 så kommer det fram att de två cheferna utför samma arbetsuppgifter som de anställda. Det vill säga att de två ägarna av företaget också sitter och tar emot samtal från kunder, precis som de anställda. Detta är ett exempel på hur man kan få sin personal att känna sig som en viktig del av företaget, utan att för den sakens skull ge dem en monetär belöning. Att föregå med gott exempel är ett effektivt sätt att motivera sin personal, detta är något som har kommit naturligt i företaget då det är så pass nystartat att det till en början inte var ekonomiskt hållbart att bara ha anställda som utförde tjänsterna. I och med att 118 800 motiverar sin personal genom sin närvaro så hjälper de till att uppfylla det fjärde steget i Maslows behovstrappa, de visar respekt och uppskattning till sin personal. Detta är självklart mycket värdefullt men det är knappast tillräckligt, det finns ingenting i företaget som tyder på att personalen får förutsättningar uppnå det sista steget i behovstrappan och om vi tittar på Hertzbergs tvåfaktorsteori så lever företaget inte upp till varken motivationsfaktorerna eller hygienfaktorerna. Det finns inga möjligheter till befordran, inga möjligheter till bättre lön och ingen möjlighet till mer ansvar på arbetsplatsen. Detta är en av de främsta anledningarna till

att 118 800 har så pass hög personalomsättning, då många människor söker större utmaningar och bättre lön för att kunna uppnå sina livsmål. I framtiden måste företaget ge sin personal bättre förutsättningar för detta, för att på sikt få en än mer motiverad personalstyrka och en framförallt en personal som stannar på företaget och hjälper till att utveckla det.

5.2 Väsentliga faktorer för belöningssystem

5.2.1 Tritonis situation

Tritoni har ett belöningssystem som innebär att ambassadörerna får en klocka för var tionde klocka såld. Tritonis ledning anser att detta belöningssystem i nuläget är tillräckligt. Dock finns det planer på ett mer raffinerat belöningssystem om företaget expanderar. De bytte ut sitt belöningssystem då ledningen inte tyckte att arbetsinsatsen stod i relation till lönen. När lönen förändrades så förändrades den till det sämre för försäljarna. Situationen som nu har uppstått är att de personer som arbetade som ambassadörer innan förändringen får plötsligt en försämrade bonus. Om Tritoni i detta fall hade tagit beslutet att släppa alla ambassadörer, och bara använda sig av nya som inte hade upplevt försämringen, så skulle motivationen inom företaget kunna vara fortsatt hög. Situationen nu är att det finns ambassadörer inom företaget som ledningen räknar med, men som inte presterar. Schmitt och Smitt menar att belöningen skall vara i proportion till den fasta lönen. Detta betyder att om lönen och belöningen hos Tritoni skulle vara lite mer nyanserad, så skulle bilden se helt annorlunda ut.

Om man skall analysera situationen så menar vi att Tritoni i början var väldigt mån om att få ut varumärket till potentiella kunder. Detta gjorde att de hade en stor budget för marknadsföring och varumärkesspridning. När det första belöningssystemet byggdes upp så räknade ledningen med att det var värt en viss procentsats av klockans värde, bara att få klockan såld. Efter att varumärket var lanserat i Sverige och företaget började få upp en budget som var stor nog att spendera på annan marknadsföring, som t.ex. artiklar i tidningar eller dylikt, så blev ambassadörernas belöning inte hållbar i proportion. Detta gjorde att de var tvungna att sänka belöningen. Felet som ledningen för Tritoni här gör är att de låter ambassadörerna vara kvar, istället för att släppa dem och istället anställa nya som skulle vara mer effektiva. I dagsläget anser Tritoni att de har ett antal ambassadörer som arbetar för dem, vilket kanske inte är fallet. Istället för att låta dessa ambassadörer ”ta upp platser” på företaget

så skulle effektiviteten öka om de lät nya ambassadörer kliva in i deras ställe.

Som vi nämnt i vår teoretiska ram finns det vissa grundläggande faktorer som måste uppfyllas för att belöningar ska vara effektiva. Inget av företagen lever upp till fullo till de fem faktorer som John Child tar upp. Tritonis belöningsystem har efter reformeringen inneburit, åtminstone enligt intervjuerna, att belöningen inte är tillräcklig och det får honom inte att arbeta de där extra procenten som skulle sälja produkten bättre. Detta kan bero på, om vi använder oss av Childs fem faktorer, att systemet inte är tillräckligt flexibelt. Om Tritoni skulle vara mer flexibelt så skulle åtgärder ha gjorts för att effektivisera de anställda. En annan av faktorerna är förutsägbart beteende, vilket Tritoni inte heller kan sägas ha efter all förändring. Att Tritoni inte följer Childs faktorer anser vi vara tillfälligheter. Det finns inte något i Tritonis strategi som direkt motsätter sig Childs i faktorer, det är bara så att Tritoni inte har med dem i sin strategi.

Vidare menar Edward Lawler att belöningar bör baseras på resultat, arbete och kompetens. I fallet Tritoni är belöningar definitivt kopplade till arbetsinsats och resultat i och med att ambassadörerna måste sälja ett visst antal klockor innan belöning betalas ut. Resultat, arbete och kompetens kan i Tritonis fall översättas till antal sålda klockor på nätet, marknadsföring av klockor och hur det egna nätverket nyttjas.

5.2.2 118 800:s situation

När det kommer till vår analys av 118800 så kan vi börja med att vi ser att motivationen borde kunna öka ytterligare. Det som vi kommer fram till genom intervjuerna är att de anställda inte stannar på företaget mer än i genomsnitt ett år. Sjukskrivningen för de anställda är också på en relativt hög nivå. Situationen på företaget är att jobbet egentligen bara är ett ”så länge” jobb. Att ha en personalstyrka som tänker så om sitt arbete är inte önskvärt. Situationen för 118 800 är att de själva inte inser detta utan de har ett likartat sätt att tänka som sin personal, när det kommer till motivationen. De inser inte att det är mer effektivt att ha kvar sina anställda istället för att vara tvungna att lägga ner resurser på att hitta nya anställda som passar företaget och att sedan utbilda dem. Utbildningen för de nyanställda på företaget och den tid det tar för dem att komma in i sin arbetsuppgift är faktorer som är viktiga att räkna med när de vill göra sitt företag mer effektivt. Vid analysen av hur ledningen tänker vad gäller personalfrågan så anser vi att de har kommit till en situation som för dem inte är hållbar i

längden. Med detta menar vi att ledningen för 118 800 har från början inte har tänkt på hur personalen skulle motiveras att stanna kvar inom företaget. Nu har de kommit in i ett omlopp som innebär att personalen kontinuerligt byts ut. Det har nu blivit en rutin och är något som de inte själva analyserar särskilt mycket, då de har blivit ett naturligt inslag i företagets strategi.

När vi ser på hur 118 800 förhåller sig till Childs faktorer så ser vi att ledningen egentligen motsätter sig Child. Det är nästan som att 118 800 gör ett aktivt val att inte ägna sig åt att lägga ner så mycket resurser på *"attraktivitet och bibehållande av personal"*. De väljer att inte lägga resurser på detta, vilket gör att Childs teorier inte kan appliceras. Det vi kan komma fram till här är att 118 800:s situation inte är den samma som för de företag som Child använder sig av, eller bara att 118 800 gör ett misstag och skulle vara mer effektiva om de förändrade sin strategi.

När det kommer till Lawlers teorier om belöningar så för 118 800:s del så baseras, som sagt tidigare, belöningen inte på specifika resultat utan är samma för alla anställda. Det finns underlag för att basera belöning på resultat och arbete inom företaget, t.ex. genom att all statistik för varje anställd faktiskt samlas in dagligen. Vi kan inte riktigt förstå varför de inte uppmuntrar sina anställda mer genom att basera belöning på detta. Under analysen har vi kommit fram till att en anledning kan vara lathet. Att ledningen förstår att situationen är ineffektivt, men att de anser att det skulle förbrukas för mycket resurser för att rätta till problemet. Detta alternativ kan också förklaras genom att företaget fortfarande är så pass nytt att det kan finnas mycket att göra innan detta problem kan åtgärdas.

Om vi slutligen ser på de båda företagen tillsammans så ska vi analysera huruvida de anställda inom de två företagen känner inför belöningar genom att använda oss av Mike Davids fem grundläggande faktorer. När vi analyserar de fem faktorerna ser vi att Tritonis belöning inte kan kopplas ihop med någon av faktorerna. Detta anser vi vara för att Davids faktorer handlar om hur den anställda ser på belöningen och att det är viktigt att hela tiden utgå från dennes synvinkel. Anledningen till att inga faktorer stämmer är att Tritoni helt har bortsett från den anställdes syn på belöningen. Detta är självfallet inte ett bra sätt att bygga upp sitt belöningsystem på. 118 800 anser vi däremot vara mer intresserade av, och lyhörda för, vad deras anställda har för uppfattning om lön och dylikt. Om 118 800 beslutar sig för att bygga

upp ett belöningsystem så kommer troligtvis Davids faktorer vara inräknade.

5.3 Belöning proportionerlig till lön

Vi har i teorin tagit upp Schmitts och Smitts liknande teorier om hur belöningsystem bör byggas upp. De båda menar att ett belöningsystem bör, för att vara så effektivt som möjligt, baseras proportionerligt på den fasta lönen. Vi ser i våra två fallstudier att dessa teorier inte går att applicera på fallföretagen. När vi försöker undersöka Tritoni genom att applicera teorin så fungerar detta inte då det inte finns någon fast lön att basera bonusen på. Det är i detta fall 100% bonus och 0% fast lön. I 118 800:s fall kommer vi fram till att det inte fungerar då det i detta fall rör sig om 100% fast lön och 0% monetära belöningar. Vi har kommit fram till att ingendera av företagen kan undersökas genom att använda Schmitts och Smitts teorier.

5.4 Icke-monetära belöningar

5.4.1 Tritonis situation

Vi har under vår analysprocess kommit fram till att Tritoni överhuvudtaget inte arbetar med icke-monetära belöningar. Det finns väldigt liten kontakt mellan ledning och ambassadörerna och det finns ingen möjlighet att få mer avancerade arbetsuppgifter. På grund av att de har väldigt lite kontakt så är möjligheten till teambuilding ytterst begränsad. Inte heller ambassadörerna emellan finns det någon kontakt. Detta är något som den ambassadör vi intervjuade efterfrågade, han ansåg att en bättre kontakt, med andra ord teambuilding, mellan både säljarna emellan och mellan säljare och ledning hade ökat hans motivation. Vi ställde frågan *”vad är belöning för dig, utöver lön?”* och på detta svarade han *”sammanhållning och utvecklingsmöjligheter”*.

5.4.2 118 800 situation

118 800 arbetar medvetet med icke-monetära belöningar. Som vi nämnt tidigare så är de anställda på företaget relativt lågavlönade och det krävs då en större insats av företaget för att bibehålla sin personal och hålla dem motiverade. Det är detta Alfie Kohn menar när han säger att bästa sättet att få personalen att inte tänka på pengar är att belöna genom icke-monetära belöningar. 118 800 försöker få de anställda att känna delaktighet i det dagliga arbetet genom

att bland annat dela med sig av företagets resultat för de anställda ska känna att deras arbetsinsats gör skillnad. De anställda får ett ständigt erkännande av ledningen genom att de båda sitter i samma rum och de får beröm för en bra arbetsprestation. Det är en öppen atmosfär på företaget där de anställda har möjlighet att ge förslag på förbättringar och berätta hur de trivs. 118 800 arbetar, enligt egen utsago, mycket med teambuilding, bland annat genom firmafester där företaget står för alla kostnader. I nuläget finns det ingen möjlighet för personalen att få ytterligare ansvar genom andra tjänster. Det finns dock planer på mer ansvarsfyllda tjänster om företaget expanderar ytterligare. Detta skulle innebära en så kallad yttre icke-monetär belöning och kanske en möjlighet att behålla personalen längre. Anledningen till att de försöker göra atmosfären inom företaget så bra som möjligt och att de lägger ner energi på teambuilding är för att de ser detta som det alternativ som är det billigaste. Istället för att undersöka vilket alternativ som skulle vara det mest effektiva så väljer de att ta det alternativ som kostar minst. Det behöver inte vara så att det skulle vara mer effektivt med det monetära belöningsystemet, men efter att ha analyserat företaget så anser vi att 118 800 använder det icke-monetära systemet för att det på kort sikt är det billigaste.

6. Slutsatser

Syftet med detta arbete var att undersöka djupare om en fast lön är incitament nog att motivera sin personal till att prestera tillfredsställande. Vi skulle också undersöka när ytterligare belöningar var nödvändiga för att nå den prestation inom företaget som ledningen var intresserad av. Detta skulle vi undersöka i nystartade företag då vi ansåg att just i nystartade företag så kan man, på ett lättare sätt, se hur strategin är utvecklad och hur den fungerar i praktiken.

Vi har kommit fram till olika saker när vi undersökt de två fallföretagen. När det kommer till 118 800 så baseras allt på att de själva säger att de inte har något belöningsystem. Detta tyckte vi var ett intressant sätt att hantera sin personal i ett så nystartat företag. Vi kom dock fram till att det naturligt hade uppstått ett sorts belöningsystem. Att ledningen sitter med och arbetar med sina anställda kan vara uppmuntrande.

Det vi har kommit fram till är att företaget har en hög omsättning när det kommer till

personal. Ledningen är väl medvetna om att så är fallet och det verkar som att det ändå är en hållbar situation. Strategin för företaget har fått utformas efter att hela tiden söka nya anställda och interagera dem i företaget när den befintliga personalen slutar. Detta anser vi vara ett ineffektivt sätt att hantera personalen. Men samtidigt måste vi tillstå att företaget är fortfarande framgångsrikt. Det utvecklas i en hög takt och har en stadigt uppåt lutande kurva. Det vi har kommit fram till i just denna undersökningen är att även om strategin för företaget motsätter sig många teorier och modeller så är det ett framgångsrikt företag.

Våra slutsatser med detta företag är att det finns väldigt många faktorer i ett nystartat företag som måste fungera. Det betyder att när man startar ett företag så finns det olika delar inom företaget som är viktiga. Det gör att även om man inte hanterat varje del korrekt så kan det vara det rätta att göra. Ledningen måste prioritera var resurserna skall läggas. Detta kan medföra att företaget motsätter sig de delar som annars är viktiga. Att 118 800 enligt de olika teorierna inte hanterat sin personal på rätt sätt så kan det vara så att i just denna situationen gör de helt rätt. Detta betyder dock inte att det är lågsiktigt hållbart att inte lägga resurser på viktiga delar inom företaget.

Våra slutsatser vad gällande Tritoni är att de har stora problem att motivera sin personal till önskvärda prestationer. De använder sig överhuvudtaget inte av icke-monetära belöningar, vilket leder till personalen inte anser sig vara uppskattade av företaget. Det finns inte heller någon monetär belöning sedan Tritoni slutat betala ut löner i pengar och börjat betala i klockor. Detta system är självklart mer lönsamt för företaget men det har varit förödande för motivationen hos ambassadörerna. De slutsatser vi kan dra av detta är att om belöningsättet förändras bör det först förankras hos personalen eller, vilket är möjligt i fallet Tritoni, byta ut befintlig personal. Det är inte effektivt att ha personal på lönelistan som inte utför sitt arbete på ett önskvärt sätt, det är detta som har hänt nu. Vi har kunnat se av exemplet Tritoni att det är mycket mer effektivt att ha en generös provisionsbaserad monetär belöning än det gåvosystemet som används idag. För att återkomma till de obefintliga icke-monetära belöningarna i företaget, så skulle företaget kunna höja arbetsmoralen och motivation om de börjar arbeta mer aktivt med dessa. Tritoni har uppenbarligen bestämt sig för att de vill belöna sin personal med klockor istället för pengar, för att undvika att motivation sjunker skulle de kunna anordna företagsfester eller andra teambuilding aktiviteter. Ett företag som varken arbetar med monetära eller icke-monetära belöningar kommer troligen inte bli långlivat. Som

strukturen ser ut just nu finns det absolut ingenting som motiverar ambassadörerna till en bra arbetsprestation. Antingen bör företaget börja se till sina anställda och belöna dem på ett anständigt sätt eller bör de helt avveckla sitt ambassadörssystem och börja med klassiskt säljande via återförsäljare och internet.

Avslutningsvis vill vi återigen påpeka att avsikten med belöningsystem är att ledningen skall kunna motivera sin anställda och att påverka dem att utföra sina handlingar på ett effektivare och bättre sätt. Därför är ledningens uppgift att se till att finna nya vägar där de kan få den anställda att prestera bättre. Motivation är nära anknuten till belöningsystem, därför anser vi att det är en bra början att etablera och förbättra de anställdas motivation genom belöningsystem. Samtidigt har vi kommit fram till att det inte alltid möjligt, eller ens lönsamt, att alltid följa teoretikers modeller. I praktiken kan det vara viktigt att kunna prioritera för att göra det rätta för sitt företag. Att gå efter teori, kan underlätta, men är inte en garanti på framgång.

Källförteckning

Publicerade källor

Anthony, Robert. & Govindarajan, Vijay (2007), *Management control systems*. Boston: McGraw Hill.

Bakka, Jørgen F, Fivelsdal, Egil & Lindkvist, Lars, (2006), *Organisationsteori – Struktur, kultur och processer 5:e uppl.* Malmö: Liber Ekonomi

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder uppl. 1*, Malmö: Liber

Child, John, (2005), *Organization: Contemporary Principles and Practice*, Oxford: Blackwell

Frank Fischer, Carmen Sirianni, 1994, *Critical Studies in Organization and Bureaucracy* Tryckförlag Temple University Press, s 644

Fyall, Alan & Garrod, Brian, (2005), *Tourism Marketing*, Buffalo: Channel View Publications

Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara Bloch, (1959) *The motivation to work*, New York: John Wiley

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, (2002), *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund: Studentlitteratur

Grant, R M. (2007). *Contemporary strategy analysis - Concepts, techniques, applications*. Oxford: Blackwell.

Kaplan, Robert & Atkinson, Anthony A. (1998), *Advanced Management Accounting*, New Jersey: Prentice Hall

Lawler, Edward E. (2000), *Rewarding excellence- Pay Strategies for the New Economy*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Samuelsson, Lars A. *Controllerhandboken*, (2004) Stockholm: Industrilitteratur AB

Smitt Raoul, Wiberg L, Olwig B, Riegnell G & Sjöstrand M (2002) *Belöningsystem nyckeln till framgång*, Stockholm: Norstedts Juridik AB

Publicerade artiklar

Davids, Mike (2007), *MOTIVATION AT WORK: Making an offer they can't refuse!* Debt 3
<http://proquest.umi.com.ludwig.lub.lu.se/pqdlink?did=1287997551&Fmt=6&clientId=53681&RQT=309&VName=PQD>, 2008-05-22

Kohn, Alfie, (1993) *Why incentive plans cannot work*, Harvard Business Review,
http://elin.lub.lu.se.ludwig.lub.lu.se/cgi-bin/linker/ebSCO_local?9312031646, 2008-05-23

Kohn, Alfie, (1993) *For best results, forget the bonus*, New York Times,
<http://www.alfiekohn.org/business.htm#null>, 2008-05-23

Schmitt, Joseph, (2005), *Share success with employees, community*, Contractor
<http://proquest.umi.com.ludwig.lub.lu.se/pqdlink?did=788921421&Fmt=6&clientId=53681&RQT=309&VName=PQD> 2008-05-23

Sjöberg, Lennart, (1999), *Maslowmyten*, <http://www.vof.se/folkvett/19992maslowmyten>,
2008-04-14

Elektroniska källor:

http://www.12manage.com/methods_herzberg_two_factor_theory_sv.html

http://humanresources.about.com/od/inspirationalquotations/a/quotes_reward.html

<http://www.businessballs.com/herzbergdiagram.pdf>

Muntliga källor

Intervju med *anonym* anställd på Tritoni, 2008-05-20

Intervju med *anonym* anställd på 118 800, 2008-05-18

Intervju med Per-Adolf Tamm, Marknadschef på 118 800, 2008-05-13

Övriga källor

Intervju via mail med Harald Wachtmeister, VD på Tritoni, 2008-05-13