

Högskola i Halmstad
Sektionen för Ekonomi och Teknik

Belöningsystem och engagemang

– En studie av Eniro 118 118, Ernst & Young och Henses Herrmode.

Kandidatuppsats i Företagsekonomi, 61-90 hp

Författare:

Marlene Backlund, 830428

Vida Miraftab, 870529

Marcus Svensson, 860920

Handledare: Arne Söderbom

Examinator: Jan-Olof Mueller

Förord

Vår uppsats har genomförts inom ramen av kandidatuppsats vid Högskolan i Halmstad under vårterminen 2011. Vi vill rikta ett särskilt tack till våra respondenter på Ernst & Young, Eniro 118 118 och Henses.

Vi har fått en bredare kunskap samt djupare förståelse för vårt ämne, belöningsystem och engagemang, vilket har varit både inspirerande och lärorikt. Ämnet har inspirerat oss till att tänka annorlunda och på ett kritiskt sätt, vilket vi alltid kommer att bära med oss och inspirerar förhoppningsvis även er som läsare.

Vi vill även tacka vår handledare Arne Söderbom som hjälpt oss under resans gång.

Halmstad, juni 2011

Marlene Backlund

Vida Miraftab

Marcus Svensson

Sammanfattning

- Titel:** Belöningssystem och engagemang
- En studie av Eniro 118 118, Ernst & Young och Henses Herrmode.
- Författare:** Marlene Backlund, Vida Miraftab & Marcus Svensson
- Handledare:** Arne Söderbom
- Ämne:** Kandidatuppsats 15 hp
- Nyckelord:** Belöningssystem, engagemang, rättvisa
- Syfte:** Uppsatsens syfte är att söka kunskap om förhållandet mellan belöning och anställdas engagemang i fallföretagen.
- Metod:** Vi har valt att utforma studien ur ett hermeneutiskt synsätt och uppsatsens ansats är abduktiv. Studiens undersökningsmetod är kvalitativ. Vi har valt metoden intervju inom fallstudien.
- Teori:** Uppsatsen teoretiska referensram är uppdelad i två huvuddelar, belöningssystem och engagemang. Teorikapitlet sammanfattas i en figur.
- Empirisk metod:** Totalt har nio intervjuer utförts, tre intervjuer i tre fallföretag. Den empiriska datan kategoriserades i fem olika kategorier, varje fallföretag för sig. Intervjuerna presenteras sedan separat i empirikapitlet.
- Slutsats:** Vår slutsats är att vi kan utläsa ett mönster mellan icke-monetära belöningar och engagemang. Vi identifierade rättvisa i alla fallföretagen oberoende av hur deras belöningssystem är uppbyggt.

Abstract

- Title:** Reward systems and Commitment
-A study of Eniro 118 118, Ernst & Young and Henses men's fashion.
- Authors:** Marlene Backlund, Vida Miraftab & Marcus Svensson
- Supervisor:** Arne Söderbom
- Course:** Dissertation 15 ECTS
- Key words:** incentive programs, commitment and justice
- Purpose:** The purpose of the study is to learn about the relationship between rewards and employee commitment in the case companies.
- Method:** We have chosen to design the study, from a hermeneutic visible way, and the essay approach is abductive. Study research method is qualitative. We have chosen the method of interview in the case study
- Theory:** The thesis theoretical framework is separated into two main parts, incentive systems and commitment. The chapter is summarized in a model.
- Empirical method:** A total of nine interviews conducted, three interviews in three case companies. The empirical data were categorized into five different categories, each case company for itself. The interviews are then presented separately in the empirical chapter.
- Conclusion:** Our conclusion is that we can identify a pattern of non-monetary rewards and commitment. We identified the justice in all cases, regardless of how the companies reward system is structured.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Problemställning	2
1.4 Syfte	2
1.5 Uppsatsens fortsatta disposition	3
1.6 Definition av viktiga begrepp	3
2. Metod	5
2.1 Vetenskaplig utgångspunkt	5
2.2 Ansats	6
2.3 Kvalitativ eller kvantitativ undersökning	7
2.4 Datainsamling	8
2.4.1 Val av fallföretag	8
2.4.2 Primärdata	8
2.4.3 Sekundärdata	9
2.4.4 Urvalsmetod för fallstudien	9
2.5 Intervjuteknik	10
2.6 Intervjustödord	11
2.7 Intervjuareffekt	12
2.8 Validitet & Reliabilitet	12
2.9 Metodkritik	14
2.10 Källkritik	144
2.11 Operationalisering	14
2.12 Analysmetod	15
2.13 Sammanfattning	16
2.14 Motivet bakom studien	17
2.15 Förklaringen av begreppet engagemang	17
3. Teori	18
3.1 Teoretisk argumentation	18
3.2 Belöningsystem	19
3.2.1 Belöningsystemets delar	19
3.3 Motivation	20
3.3.1 Maslows teori	21
3.3.2 Herzbergs tvåfaktorsteori	23
3.3.3 Annan synvinkel kring belöningsystem	25
3.4 Engagemang	27
3.4.1 Organisatoriskt engagemang	28
3.4.3 @Workmodellen	30
3.5 Rättviseteorin	32
4. Presentation av fallföretag och intervjuer	34
4.1 Tillvägagångssätt för empiriinsamling	34
4.2 Ernst & Young	34
4.2.1 Sammanställning av intervjuer	34
4.3 Eniro 118 118	38
4.3.1 Sammanställning av intervjuer	38
4.4 Henses	42

4.4.1 Sammanställning av intervjuer.....	42
5. Analys	46
5.1 Ernst & Young	47
5.1.1 Belöningsystem	47
5.1.2 Engagemang.....	49
5.1.3 Rättvisa.....	49
5.1.4 Sammanfattning.....	50
5.2 Eniro 118 118	50
5.2.1 Belöningsystem	49
5.2.2 Engagemang.....	51
5.2.3 Rättvisa.....	52
5.2.4 Sammanfattning.....	52
5.3 Henses	53
5.3.2 Engagemang.....	55
5.3.3 Rättvisa.....	55
5.3.4 Sammanfattning.....	56
5.4 Resultat av analys.....	56
5.4.1 Ernst & Young	56
5.4.2 Eniro 118 118.....	58
5.4.3 Henses	59
6. Sammanfattning av uppsatsens bidrag	60
6.1 Mönster mellan belöningsystem och engagemang	60
6.2 Förslag till fortsatt forskning.....	61
7. Referenser:	61

Bilaga 1 - Intervjustödord

Figuersförteckning:

Figur1. Kategoriseringstabell (egen figur)

Figur 2: Maslows behovstrappa

Figur 3: @Work modellen

Figur 4: Analysfigur (egen figur)

Figur 5: Figur över identifierade mönster i studiens fallföretag (egen figur).

1. Inledning

I detta kapitel presenteras först bakgrunden till studiens problem, vilket efterföljs av en diskussion där vi tar upp varför ämnet är intressant att undersökas, och vad som ligger bakom ämnesvalet. Efter denna introduktion i ämnet presenteras problemställningen, vilket är frågan som uppsatsen ska svara på. Vidare förklaras vad vårt syfte med uppsatsen är.

1.1 Problembakgrund

Många företag har ett belöningsystem, uttalat eller inte. Ett belöningsystem kan både vara en monetär belöning, som t ex bonusar och lön, och en icke-monetär belöning, som t ex status och utvecklande arbetsuppgifter (Wageman & Baker, 1997). Belöningsystemet finns för att på olika sätt motivera de anställda till att prestera bättre och för att uppnå organisationens mål (Merchant & Van Der Stede, 2007). Enligt en revisor från Ernst & Young kan en del individer förknippa ett belöningsystem med monetära belöningar, som t ex bonusar. Bonusar är något som fått negativ publicitet i media de senaste åren. Ett belöningsystem består dock av mycket annat. De företag som har uttalade belöningsystem, dokumenterar oftare de monetära belöningarna än de icke-monetära (respondent X, Ernst & Young).

Enligt Bhattacharya och Mukherjee (2009) ska ett belöningsystem inspirera, motivera och engagera de anställda. Chong & Eggleton (2007) hävdar att individer som känner engagemang mot sin organisation är mer motiverade att uppnå organisationens mål och intressen. Att känna engagemang mot sin organisation och dess anställda kan generera positiva effekter för organisationen (Smith, 2009). Effekter som kan skapas är att den anställda är proaktiv, innovativ, lojal mot organisationen och upplever sitt yrke som utmanande (Singh & Vinnicombe, 2000). En anställd som känner engagemang mot sin organisation kan känna en samhörighet och ett band gentemot denna (Meyer & Allen, 1997). Engagemang kan skapas av att individen identifierar sig med organisationen och delar dess värderingar, eller tycker att alternativkostnaden för att sluta är för stor (Iverson & Buttigieg, 1999). Chong & Eggleton (2007) menar att en anställd som känner engagemang mot organisationen kan ha en vilja att göra en betydande insats för företaget, vilket kan innebära att offra sina egna intressen för att tillgodose organisationens först.

Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att olika sorters belöning, såsom personlig utveckling, variationen av arbetsuppgifter och företagets policy kan skapa engagemang hos de anställda.

Kohn (1993) menar att ett belöningsystem kan motivera medarbetare, men det kan även skapa en medarbetare som inte gör sitt jobb utan belöning. Det kan skapa motsättningar inom personalstyrkan då de till exempel tävlar om samma belöning. Han menar även att ett belöningsystem endast har temporär inverkan på de anställda, och att ett borttagande av ett belöningsystem skapar anställda som efter borttagandet presterar mindre än innan det infördes, och därmed kan skapa en oengagerad anställd.

1.2 Problemdiskussion

Belöning av en prestation eller ett utfört arbete kan generera ett beteende hos de anställda som gynnar organisationen (Hahn, 2009). En av de största teorierna bakom belöningsystem är motivationsteorier. Definitionen på motivation är många, och i denna studie utgår vi från att motivation är ett redskap som används för att påverka en människas beteende positivt för organisationen (Merchant & Van Der Stede, 2007). Ämnet är väl utforskat, och det finns mycket skrivet om hur belöningsystem påverkar anställdas beteende.

Engagemang är ett ämne som också har studerats av många forskare, och det finns en hel del ny forskning inom organisatorisk engagemang (Iverson & Buttigieg, 1999). Engagemang är också något som kan påverka en medarbetares beteende, men till skillnad från belöningar troligtvis inget som går att `köpa`, eller betala för, som en bonus. Mycket av forskningen visar att engagerade anställda har en positiv effekt för organisationen (Brooks, 2002). Det kan skapa en lojalitet mot organisationen, vilket t ex kan innebära mindre personalomsättning och sjukfrånvaro för organisationen (Huang, 2001).

Belöningsystem kan generera ett beteende hos de anställda som är positivt för organisationen (Hahn, 2009). Även engagemang kan generera ett positivt resultat för organisationen (Huang, 2001). Frågeställningen om det finns ett mönster mellan såväl icke-monetär och monetär belöning och anställdas engagemang blir då intressant.

Om det finns ett mönster mellan belöningsystem och engagemang, kan företagen indirekt påverka och forma sina anställda till att bli mer eller mindre engagerade, vilket kan ha konsekvenser för företagen? Om belöningsystemet kan generera, dels ett beteende som är positivt för organisationen, dels ett engagemang hos den anställde gentemot organisationen, som i sin tur genererar ett beteende som är positivt för organisationen, blir då detta en dubbel effekt av positiva fördelar för företaget. Eller kan belöningsystemet generera ett beteende hos de anställda som inte är positivt för organisationen, och en ej engagerad anställd, som i sin tur kan generera ett beteende som inte är positivt för organisationen?

1.3 Problemställning

Vilka mönster mellan belöningsystem och engagemang kan iaktas i denna fallstudie?

Vilka faktorer med koppling till belöning kan skapa engagerade anställda och generera positiva fördelar för företag?

1.4 Syfte

Uppsatsens syfte är att söka kunskap om förhållandet mellan belöning och anställdas engagemang i fallföretagen.

1.5 Uppsatsens fortsatta disposition

Kapitel 2: Uppsatsen metod

Det andra kapitlet redogör för uppsatsens val av metod, vetenskapligt synsätt samt vår ansats. Vi beskriver under kapitlets gång varför vår uppsats baseras på ett hermeneutiska synsätt och en abduktiv ansats.

Kapitel 3: Teori

Det tredje kapitlet behandlar den teoretiska referensramen som ligger till grund för vår empiri och analys. Vi inleder med en introduktion till ämnet belöningsystem, och fortsätter med teorier kopplade till belöningsystem, vilket efterföljs av en introduktion och teoribildning i ämnet engagemang.

Kapitel 4: Empirisk metod

I detta avsnitt redogör vi för våra empiriska val. Här presenteras en sammanställning av vår empiriinsamling.

Kapitel 5: Analys

I analyskapitlet kopplas empirin och teorin ihop. Empirin analyseras efter vår analysfigur. Detta kommer sedan vara grunden för våra slutsatser. Resultatet av vår analys presenteras även i detta avsnittet.

Kapitel 6: Slutsats

Vår slutsats är att vi kan utläsa ett mönster mellan icke-monetära belöningar och engagemang i denna studies fallföretag. Vi identifierade rättvisa i alla fallföretagen oberoende av hur deras belöningsystem är uppbyggt.

1.6 Definition av viktiga begrepp

Detta är centrala begrepp som kommer vara genomgående genom hela studien. Vi har valt att definiera dessa för att skapa en tydlig och klar utgångspunkt för läsaren och för att minimera risken för missförstånd som kan uppstå då begreppen kan vara tvetydiga.

Belöningsystem används i en organisation för att motivera de anställda till att prestera, och informera om vilka resultat som ska uppnås. En belöning kan vara en löneförhöjning, större kontor eller en ny tjänst. Dessa belöningar används som incitament för att personalen ska prestera bättre, och i linje med organisationens mål. Belöningsystem kan även användas till att locka till sig personal, d.v.s. som ett rekryteringsverktyg. En belöning kan vara **monetär**, vilket innebär att den är finansiell, belöningen består endast av pengar. Den kan även vara **icke-monetär**, t ex personliga utvecklingsmöjligheter, internutbildningar, möjlighet att avancera inom företaget osv. En belöning kan även vara **individuell**, då baseras belöningen bara på den individuella prestation, vilket kan vara en försäljare som jobbar på provision och tjänar t ex 100 kronor för varje försäljning. En **kollektiv** belöning är när gruppen blir belönad för en gemensam prestation, ett exempel på detta kan vara att ett företag gör en vinst, och alla anställda får en viss procent av vinsten.

Motivation är någonting som kan påverka individer till att prestera bättre och arbeta hårdare. Detta är en känsla hos individen där individen upplever att denne vill prestera mer och bättre. Motivation kan både komma inifrån en individ, och utifrån omvärlden genom incitament.

Företag använder olika verktyg (incitament) för att påverka individens motivation till att prestera bättre på arbetsplatsen.

Engagemang som är ett återkommande begrepp i denna studie innebär för oss en individs hängivenhet/förpliktelse och engagemang till sin organisation. Engagemang består av många komponenter, och kan beskrivas som en önskan att identifiera sig med, och tillhöra en organisation. Engagemang kan vara en känsla av lojalitet hos den anställde gentemot organisationen, och kan visa sig hos den anställde på sätt som att de presterar effektivt, är kreativa, vill utvecklas inom organisationen och antar utmaningar, och trivs på sin arbetsplats. Engagemang kan vara både vara personligt och gentemot organisationen. Att ha en personalstyrka som känner engagemang mot sin organisation kan vara någonting positivt för en organisation då detta kan generera lägre personalomsättning, mindre sjukfrånvaro och lojalitet mot organisationen.

Rättvisa kommer i denna studie definieras som känslan av hur individ en upplever att deras belöningar är i förhållande till sin prestation, och i jämförelse med övriga medarbetare. Ett belöningsystem som genererar individuella belöningar baserat på prestation, som anses ligga i linje mer andras belöningar, kan anses rättvist. Ett belöningsystem som genererar individuella belöningar baserat på prestation, men som inte är liknande andras belöningar för likadan utförd prestation, kan anses som ej rättvist.

2. Metod

I följande kapitel förklaras vilken vetenskaplig utgångspunkt denna studie har. Här presenteras varför följande metodval har gjorts, och vilka konsekvenser dessa val kan ha. Det finns även beskrivningar av de olika metodvalen i detta kapitel.

2.1 Vetenskaplig utgångspunkt

Vi har valt att utforma studien ur ett hermeneutiskt synsätt som är ett tolkande perspektiv, vilket utgår ifrån att det inte finns någon säker sanning (Patel & Davidson, 2003). Patel och Davidson (2003) menar att den hermeneutiska metoden är subjektiv, engagerad och öppen. Vi har använt oss av hermeneutiska metoder som innebär att det är våra tolkningar som ligger till grund för analysen och empirin, vilket vi är medvetna om att det kan ha påverkat resultatet i vår studie (Patel & Davidson, 2003). Vi har även utgått ifrån en kvalitativ metod som är förståelse och tolkningsinriktad. Studien utgår från denna metod då vi vill beskriva och tolka förhållandet mellan belöningsystem och engagemang i fallföretagen.

Vetenskapsteorin, som behandlar hur kunskap kan produceras, har två dominerande synsätt, det positivistiska och det hermeneutiska perspektivet (Widerberg, 2002). Det hermeneutiska synsättet menar att det inte finns en objektiv verklighet, utan att olika människor har olika syn på verkligheten. Det positivistiska perspektivet menar att allt kan studeras empiriskt med hjälp av sinnesdata, och med denna information kan en objektiv verklighet kartläggas genom bruk av objektiva metoder (Jacobsen, 2002).

När en studie utformas utifrån ett hermeneutiskt synsätt kan författarna med hjälp av språket skaffa sig kunskap om det äkta och mänskliga av den sociala miljön. Det finns inte en absolut sanning bakom varje påstående, utan olika människor kan uppleva situationer olika, och därför uppfatta olika sanningar. Författarna kan uppfatta och tolka vad som menas, och inte bara vad som sägs, då detta inte behöver vara samma sak (Jacobsen, 2002). Då motivet med studien är att beskriva ett förhållande, som upplevs och definieras olika av olika människor, är det därför viktigt för oss att uppfatta nyanser hos respondenterna. Detta kan styrka vår motivering till varför det hermeneutiska synsättet kan vara viktigt för studien. Vidare kan ett hermeneutiskt synsätt innebära att vi påverkas utifrån våra subjektiva tolkningar och av vår sociala miljö. Studien kan även påverkas genom vår närhet till undersökningsobjektet (Jacobsen, 2002).

Positivismen å andra sidan utgår från att forskaren är objektiv och inte påverkar forskningsobjektet. Om forskaren byts ut ska resultatet av undersökningen ändå bli densamma, dock går ingen forskning fri från forskningseffekter (Patel & Davidson, 2003). Det positivistiska synsättet har varit mest central i kvantitativa och statistiska metoder för analys. Som positivist formulerar forskarna teorier och hypoteser som sedan härleds och prövas empiriskt med vetenskapliga metoder (Patel & Davidson, 2003). Vi har utifrån vår problemformulering inte formulerat hypoteser för att sedan testa dessa i verkligheten.

Enligt Jacobsen (2002) kan en fallstudie vara ett sätt att skaffa detaljerad kunskap om bl.a. sociala relationer och processer. Vi anser att en fallstudie lämpar sig bäst för undersökningen då vi vill få detaljerad och personlig information från respondenterna, för att kunna få en

uppfattning om hur belöningsystem och engagemang ser ut i fallföretagen. Backman (2008) menar att fallstudier även kan vara särskilt lämpliga om forskarna vill förstå, förklara eller beskriva organisationer, fenomen eller system. Vår fallstudie är gjord på tre olika organisationer. Enligt Patel och Davidson (2003) kan vi utgå från ett helhetsperspektiv för att försöka få så täckande information som möjligt. Patel och Davidson (2003) menar även att fallstudier kan vara lämpligast att använda när studiens utgångspunkt är att studera processer och förändringar. Vidare menar Patel och Davidson (2003) att en fallstudie är en beteckning som innebär att vi gör en undersökning på en mindre avgränsad grupp. Enligt Patel och Davidson (2003) är det vanligt att information av olika karaktär samlas in för att ge en så detaljrik bild av det aktuella fallet som möjligt. Om fallet är en arbetsplats kan såväl observationer, enkäter och intervjuer kombineras.

2.2 Ansats

Det finns olika tillvägagångssätt för insamling av data som ska användas för att kartlägga verkligheten. Huvudstrategierna är den induktiva och den deduktiva ansatsen (Jacobsen, 2002). Med den induktiva ansatsen börjar processen i empirin. Först samlas data in, sedan formas hypoteser eller teorier (Backman, 2008). Den deduktiva ansatsen går från teori till empiri. Grundtanken i denna ansats är att man först ska skaffa sig förväntningar om hur världen ser ut, baserat på tidigare forskning, och sen gå ut och samla data för att testa om förväntningarna överensstämmer med verkligheten (Jacobsen, 2002). Förutom den induktiva och den deduktiva ansatsen, finns den abduktiva ansatsen. Denna benämns som den `gyllene medelvägen`, och innebär att teori och empiri växlar. Det kan vara svårt för den hermeneutiska forskaren att gå ut och samla information helt utan förkunskap om verkligheten. Forskaren kan då börja i empirin, för att fortsätta i teorin och avsluta i empirin igen, eller tvärt om (Patel & Davidson, 2003).

Enligt Jacobsen (2002) går författarna, vid en induktiv ansats, ut i verkligheten utan förväntningar, samlar in information, systematiserar data och formulerar sedan teorier utifrån detta. I denna studie har vi inte haft detta som motiv, eftersom vi genom teorin skaffade oss en uppfattning innan vi gav oss ut i verkligheten. Enligt Jacobsen (2002) kan detta sätt ofta vara resurskrävande, och resurserna i denna undersökning är begränsade. Vi har vi induktiva inslag i studien, eftersom vi samlade information som inte var helt styrt av den teoretiska referensramen, dvs att vi inte prövade begränsade hypoteser. Kritik mot den induktiva ansatsen är att det är omöjligt att samla in data från verkligheten med helt öppet sinne. Människan kan inte samla in all relevant information då vi har begränsad kapacitet, vilket leder till att informationen blir begränsad och därav vinklad enligt Jacobsen (2002).

Vid en deduktiv ansats, då forskare först skaffar sig förväntningar i teorin, för att sedan gå ut och samla in information, för att se om dessa förväntningar överensstämmer med verkligheten (Jacobsen, 2002). Denna studie börjar i teorin för att författarna ska kunna få förkunskap om ämnet och sedan fortsätter i empirin, då forskarna inte har skapat sig några förväntningar om hur situationen ser ut i fallföretagen. Den deduktiva ansatsen kritiserar för att forskare endast hittar vad de letar efter, då de på förhand väljer ut vilken information som är relevant och viktig för undersökningen (Jacobsen, 2002).

Uppsatsens ansats är abduktiv då vi först började med att undersöka tillgänglig teori och forskning och därigenom skapade vi oss en grundläggande förståelse för byggstenarna till vårt problem. Detta gjordes genom att studera befintlig forskning inom belöningsystem och

engagemang. Anledningen till att skaffa sig en förkunskap om bakgrunden till problemet är att kunna skapa sig en förståelse för ämnet, och att identifiera vissa variabler som kan vara viktiga för undersökningen. Dessa variabler fungerar som avgränsare i diskussionen med respondenterna i flerfallstudien. Efter att variabler identifierats, fokuseras undersökningen på empirin, dvs. trots att vi skaffat oss en grundläggande kunskap om bakgrunden till problemet, vet vi ingenting om hur situationen ser ut i fallföretagen. Fördelen med det abduktiva arbetssättet är att vi inte låser oss i så många avseenden, vilket det däremot finns en risk för vid den deduktiva eller induktiva ansatsen (Patel & Davidson, 2003).

Den abduktiva ansatsen kritiserar för att alla forskare är påverkade av erfarenheter och tidigare forskning, vilket innebär att ingen forskning grundas objektivt. Forskaren riskerar då att omedvetet välja studieobjektet utifrån tidigare erfarenhet och även väljer en teori och utesluter andra alternativa teorier. Om forskaren inte är tillräckligt uppmärksam så kan den hypotetiska teorin verifieras i abduktionens deduktiva fas (Patel & Davidson, 2003).

För att minimera dessa risker har vi i denna undersökning till viss del gått ut i verkligheten och samlat in information, dock inte med helt öppet sinne, utan med en föreställning om hur det skulle vara utifrån våra teorier. Detta betyder att vi gått ut i verkligheten med en föreställning, men även kommit tillbaka med information som gått utanför våra föreställningar om verkligheten.

2.3 Kvalitativ eller kvantitativ undersökning

Jacobsen (2002) menar att det finns två olika sätt att samla in information, den kvantitativa och den kvalitativa metoden. Den kvantitativa metoden är mest lämplig när forskare har god förhandskunskap om ämnet och problemställningen är relativt klar. Fördelen med denna metod är att informationen är standardiserad och därför enkel att behandla. Många uppgiftslämnare innebär ett mer representativt urval av personer och en större möjlighet till att generalisera. Detta kan skapa en hög extern giltighet (Jacobsen, 2002).

Den kvalitativa ansatsen menar Merriam (1994) används när forskaren vill skapa mer klarhet i vad som ligger i ett begrepp eller fenomen, och skapa större klarhet i ett oklart område som man vill ha en nyanserad beskrivning av. Enligt Merriam (1994) består kvalitativ data av detaljerade beskrivningar av samspel, situationer, åsikter, tankar och attityder. Kvalitativa undersökningar förmedlas via ord medan kvantitativ data förmedlas via siffror. Är problemställningen oklar, vilket enligt Jacobsen (2002) kräver ett flexibelt upplägg lämpar sig den kvalitativa metoden bäst. Ett av nyckelorden i denna ansats är öppenhet och forskarna kan få fram individuell och unik förståelse för ett förhållande (Jacobsen, 2002).

Om problemet i en studie handlar om att tolka och förstå t ex människors upplevelser eller om forskarna vill se mönster, vilket vi i denna undersökning har som motiv att vilja så bör studien bedrivas i en kvalitativ undersökning (Patel & Davidson, 2003). Uppsatsens undersökningsmetod är kvalitativ, då dess motiv är att bidra med kunskap om förhållandet mellan belöningsystem och engagemang i fallföretagen.

Studien fokuserar på hur respondenterna uppfattar organisationen och dess belöningsystem och engagemang, istället för att lägga fokus på den faktiska organisationen. Vårt motiv med intervjuerna är att få en inblick i respondenternas personliga upplevelser av detta. Trots

nackdelarna med intervjuer såsom att det kan vara resurskrävande, och påverka respondenterna, så anser vi att detta är väsentligt för denna studie. Enligt Jacobsen (2002) kan forskaren genom att ha öppna frågor få fram information med hög intern giltighet än vid fasta svarsalternativ. Informationen som samlas in är ofta komplex och kan var svårbehandlad. Närheten till undersökningsobjektet kan påverka resultatet.

2.4 *Datainsamling*

Två olika sorters data kan samlas in, primär- och sekundärdata. Primärdata är när forskaren samlar in upplysningar direkt från personer eller grupper genom metoder som intervju och observation. Sekundärdata är när forskaren använder information som blivit insamlade av andra, för ett annat ändamål, som till exempel årsredovisningar. Det är ofta idealiskt att använda sig av både primär- och sekundärdata i en undersökning (Jacobsen, 2002).

2.4.1 *Val av fallföretag*

För att få en nyanserad och intressant beskrivning av mönstret mellan belöningsystem i vår undersökning valde vi att göra fallstudier på tre olika företag. Vi valde dessa företag p.g.a. olikheterna mellan dem. Med olikheterna menar vi skillnaden i storlek och branschtillhörighet mellan fallföretagen. Detta för att göra studien bred, nyanserad och intressant för läsaren. Vårt motiv i studien är inte att generalisera, utan anledningen till att vi inte har valt att studera ett fallföretag är för att ge läsaren en bredare förståelse för hur ett mönster mellan belöningsystem och engagemang kan se ut i olika företag. Vi valde att utföra fallstudier i tre olika företag och tre semistrukturerade intervjuer i varje företag för att ge en variation till studien. Våra tre fallföretag är Eniro 118 118, Ernst & Young och Henses. Vi valde företag ur olika segment för att ge variation till studien, och göra den intressantare. Med intressant menar vi att vi förväntar oss olika svar från respondenterna i de olika fallföretagen, vilket vi anser kan ge en nyansering i studien.

2.4.2 *Primärdata*

Fallstudier har inga speciella metoder för insamling och analys av information, dock inriktar sig kvalitativa fallstudier på insikt, upptäckt och tolkning snarare än hypotesprövning (Merriam, 1994). Vi har valt metoden intervju inom fallstudien. Intervjuerna har vi gjort ansikte mot ansikte. Jacobsen (2002) menar att dessa ofta kan vara kostnadskrävande, men att intervjupersonerna tycks ha lättare att prata om känsliga ämnen ansikte mot ansikte än i t.ex. en telefonintervju. För att hålla kostnaderna nere valde vi att åka till de närmaste kontoren som våra förvalda fallföretag har. Vi valde att åka till Göteborg, Helsingborg och Kristianstad. En intervju ansikte mot ansikte kan skapa en personligare kontakt och förtroeligare stämning mellan intervjuaren och den intervjuade än en telefonintervju kan (Jacobsen, 2002). Då vi har ett känsligt ämne, och ställde personliga frågor om trivsel på jobbet, arbetskamrater och lön valde vi en personlig intervjuform.

Vi valde att utföra tre intervjuer på varje fallföretag. Vi valde tre personer för att få variationer på respondenterna. När vi bokade de tre intervjuerna bad vi om att få intervju personer med en spridning av anställningstid, ålder och kön, även detta för att ge studien variation. Det första företaget vi kontaktade var Ernst & Young i Göteborg. Vi blev hänvisade till studentkoordinatören, som bokade in intervjuer med tre personer som hade olika anställningslängd och ålder. Dessa var alla män, en manager som har jobbat i företaget i 10 år,

en senior som har jobbat i företaget i 4 år, och den sista respondenten senior manager som har jobbat i företaget i 6 år.

Andra företaget vi kontaktade var Eniro 118 118. Vi ringde till deras huvudväxel och förhörde oss var Eniro 118 118 har sina kontor i Sverige. Då Kristianstad vad det närmaste från våra gem städer bad vi att få prata med kontorschefen där. Vi blev kopplade till enhetschefen för Kristianstad. Hon bokade in intervjuer med tre medarbetare, och avsatte även tid till att själv informera och diskutera om företaget för oss. Respondenterna på Eniro 118 118 var följande; en av medarbetarna hade jobbat i företaget i 15 månader och jobbar som telefonist. En som har jobbat i företaget i 11 år och jobbar med kundtjänst och en som har varit i företaget i 18 månader och arbetar som telefonist. Alla respondenterna var kvinnor.

Det tredje företaget vi kontaktade var Henses Herrmode. Dagen vi utförde intervjuerna på Henses var tyvärr vår tredje intervjuperson inte närvarande pga. sjukdom, så vår tredje intervjuperson blev ägaren till företaget. Detta är inte optimalt då en ägare till ett företag har mycket mer investerat i företaget, och bär större risk än en anställd, vilket kan påverka engagemanget mot företaget. Respondenterna var alla män, en som jobbat i butiken i 5 månader som butikssäljare, en som jobbat i butiken i 33 år som butikssäljare och ägaren som jobbat i butiken i 16 år. Vi valde att inte publicera respondenternas ålder för att skydda deras anonymitet, utan har valt att fokusera på vad vi anser oss vara viktigast, dvs. anställningslängd och position.

2.4.3 Sekundärdata

I vår studie omfattas våra sekundärdata av böcker som behandlar belöningsystem och motivationsteorier. Dessa böcker har vi funnit genom vår kurs inom verksamhetsstyrning och genom sökmotorn LIBRIS som kan nås via Halmstads högskolebiblioteks hemsida. Vi har även använt oss av vetenskapliga artiklar som vi har funnit bl.a. via databasen ELIN via Lunds universitetsbibliotek. Sökord som använts var t ex reward, compensation, motivation och commitment. Motivet för dessa sökord var att de är kopplade till den teoretiska referensramen. Vi har även använt oss utav dels Ernst & Youngs, Eniro 118 118 och Henses Herrmodes hemsida för att få information av våra fallföretag.

2.4.4 Urvalsmetod för fallstudien

Enligt Merriam (1994) finns det två urval, icke-sannolikhetsurval och sannolikhetsurval. Den urvalsmetod som används i kvalitativa studier är icke-sannolikhetsurval. Båda urvalen kan tillämpas i fallstudie, dock är icke-sannolikhetsurval den vanligaste i kvalitativa studier. Skillnaden mellan dessa är att man vid icke-sannolikhetsurval inte har valt respondenterna slumpmässigt och att samtliga i populationen därför inte har haft samma möjlighet att vara med i urvalet (Merriam, 1994). Sannolikhetsurval å andra sidan menar Merriam (1994) kan göra det möjligt för författarna att generalisera sina undersökningsresultat från det urvalet till den populationen som författarna gjort sitt urval. Merriam (1994) menar även att eftersom generalisering i statistiskt avseende inte är motivet för kvalitativ undersökning så är det inte rimligt att göra det i en kvalitativ undersökning. En urvalsmetod är även kriterierelaterat urval, vilket innebär att det finns vissa normer, kriterier och baser som författarna kräver att en organisation ska uppfylla för att kunna inkluderas i undersökningen (Merriam, 1994). Efter att ha valt kriterier väljer författarna enligt dessa en organisation (Merriam, 1994). Vi använde oss av kriterierelaterat urval. Våra kriterier var belöningsystem och engagemang, vi valde

alltså de företag där vi hade föreställning om att något, eller båda skulle kunna identifieras i företaget av oss utomstående. Därefter har vi använt oss utav ett kvoturval, vilket enligt Merriam (1994) innebär att författarna identifierar de huvudsakliga och relevanta subgrupper som finns i en viss given miljö och därefter att antal personer från varje kategori. Detta kvoturval har använts för att få en variation på respondenterna, vilket kan skapa en spännande kontrast och variation i empiriinsamlingen. Spännande i den aspekten att vi inte riktigt vet vad respondenterna hade för uppfattning om belöningssystemet i de organisationer de arbetade på och om detta påverkade deras engagemang till organisationerna.

2.5 Intervjuteknik

Valet av metod för datainsamling har konsekvenser för resultatet av undersökningen (Jacobsen, 2002). När forskaren väljer intervju som datainsamlingsmetod tjänar denne på att erhålla material som ger mer djupgående insikter i ämnet. En intervju är mer utforskande medan en survey kan vara mer redovisande. Undersöks ämnen som känslor och erfarenheter eller om ämnet i sig själv är känsligt kan intervju vara att föredra (Denscombe, 2000). Jacobsen (2002) menar att en intervju lämpar sig bäst när bl.a. forskaren är intresserad av hur individen tolkar och lägger mening i ett speciellt fenomen. Då vår studie är beskrivande och beroende av hur respondenterna tolkar belöningssystem och engagemang lämpar sig intervjun bäst för vår studie.

Intervjuer kan vara strukturerade på olika sätt. Den ostrukturerade intervjun innebär att forskaren ingriper så lite som möjligt i intervjun. Forskaren startar intervjun genom att introducera ett ämne eller tema, för att sedan låta intervjupersonen utveckla sina idéer och fullfölja sina tankegångar (Denscombe, 2000). Förstrukturering av en intervju innebär att man i förväg bestämmer sig för vad man ska koncentrera sig på. Detta används för att undvika att informationen blir alltför komplex och mycket resurskrävande att analysera. Vi är medvetna om att förstrukturering kan innebära en risk för att undersökningen blir vinklad, dock kan även en ostrukturerad intervju vara vinklad, då ingen forskare är helt objektiv. Förstrukturering betyder inte att datainsamlingen blir helt slutet, utan det finns fortfarande möjlighet att upprätthålla en hög grad av öppenhet (Jacobsen, 2002). Denscombe (2000) menar att den semi- och ostrukturerade intervjun befinner sig på en glidande skala, där de båda låter intervjupersonen använda sina egna ord och utveckla sina tankar.

Vi har valt att använda oss utav den semistrukturerade intervjun, som närmar sig den ostrukturerade intervjun, för att vi genom inläsning av teorier, sekundärdata skapat oss en uppfattning om vad vi vill fråga, men samtidigt vill vi behålla flexibiliteten genom att kunna ställa följdfrågor och låta intervjupersonen prata fritt. Jacobsen (2002) anser att intervjun bör börjas med en presentation av forskarna och deras studie, och att de första frågorna till intervjupersonerna ska vara allmänna. Detta ska fungera som en uppvärmning för att intervjupersonerna ska kunna känna sig bekväma och en stämning av öppenhet ska skapas.

Vi inledde varje intervju med att presentera oss själva och vår studie för att försöka skapa en lättare och mer förtrolig stämning. Även de frågor som uppkom i samband med presentationen svarade vi på. Alla intervjuer började med allmänna frågor så som ålder, utbildning och anställningstid. Vi har utfört intervjun som en diskussion med stödord. Vår diskussion har hållit ungefär samma ordningsföljd hos intervjupersonerna. Vi har haft öppna följdfrågor, allt eftersom nya idéer kom upp under intervjun, beroende på de svar vi fick från respondenterna. Däremot har liknande information hämtats från samtliga intervjupersoner. Vi

har även i förväg informerat våra intervjupersoner om vårt motiv samt syfte med vår studie. Jacobsen (2002) menar att det kan vara svårt att hinna anteckna under intervjuens gång och att detta kan bidra till att intervjun inte flyter. Att använda sig av en bandspelare tar bort problemet att missa att anteckna information, dock kan intervjupersonen reagera negativt på att bli inspelade.

Vi klargjorde för intervjupersonerna att de var anonyma och ansåg att en bandspelare hade hämmat intervjupersonernas svar. Dock kan en konsekvens av att inte ha bandspelare vara att man missar någon information, eftersom det inte går att skriva ned allt som sägs, vilket kan komma att visa sig påverka studien. Då vi även var tre personer som utförde intervjun, utsåg vi en som hade huvudansvaret för intervjun, medan de två andra antecknade. De två som antecknade ställde även följdfrågor där det ansågs passande. Vi anser att vi har dokumenterat intervjun noga då vi var tre personer som antecknade och tre personer som var med på intervjun. Detta faktum att vi var tre och intervjupersonen en, kan ha fått intervjupersonen att känna sig lite reserverad eller utfrågad. Detta kan ha resulterat i att de inte var helt öppna och gav oss all information. Att inte få informationen kan skada trovärdigheten i en studie.

Efter varje intervju hade vi en halvtimme där vi diskuterade kring intervjupersonens svar och sammanställde intervjun i ett dokument. Jacobsen (2002) anser att en intervju inte ska vara kortare än en halvtimme, och inte längre än en och en halv timme. Vi föraviserade att intervjuerna skulle ta ca 40-60 minuter, och höll oss inom denna tidsram.

2.6 Intervjustödord

Vi har valt att utföra semistrukturerade intervjuer, som lutar åt det ostrukturerade hållet, för att kunna ställa följdfrågor. Vi har därför utgått från huvud stolpar, uppdelade i tre kategorier som baseras på vår teoretiska referensram. Dessa tre kategorier är belöningsystem, engagemang och rättvisa. Under dessa tre huvudkategorier har vi punkter (se bilaga 1). Vi har diskuterat kring dessa stolpar, och använt oss av punkterna för att vara säkra på att vi täckt allt vi ville diskutera kring. I alla intervjuer har vi börjat med att presentera oss själva och vår studie, för att sedan fråga allmänna frågor. Vi har inlett diskussionen i samma ordningsföljd i alla intervjuer, men då det har varit diskussioner mer än frågor, är vi medvetna om att intervjuerna inte alltid utvecklats i samma ordningsföljd. De personer som vi hade kontakt med på de olika företagen fick en beskrivning av vår studie, dock hade de personerna som vi intervjuade ingen förkunskap om vår studie. Intervjustödorden var detsamma vid alla intervjuerna.

Även om vi följde våra intervjustödord var intervjun flexibel, vilket innebär att inte exakt samma frågor ställdes till de olika respondenterna. Vi anser att vi ställde likande frågor, men det kan ha funnits nyansskillnader, vilket kan ha lett till skillnader i svar från respondenterna. Olika svar leder till olika slutsatser, vilket kan ha varit en konsekvens av semistrukturerad intervju. Som vi tidigare nämnt höll vi oss inom ramen 40-60 minuter för en intervju. Dock så var det så att vissa intervjuer faktiskt tog 20 minuter längre tid än andra. Detta har resulterat i att vi fått mer information av vissa respondenter än andra. Detta kan ha påverkat studien genom att en respondents information kan ha varit mer nyanserad än en annans, vilket kan ha lett till en mer nyanserad slutsats av dennes information.

2.7 Intervjuareffekt

Intervjuaren har en effekt på respondenten genom att intervjuarens tal, utseende, kön och ursprung påverkar den som intervjuas. Människor svarar olika beroende på hur de uppfattar den person som ställer frågorna (Denscombe, 2000). En intervjuare som verkar aggressiv och framfusig kan få andra svar än den som verkar oengagerad (Jacobsen, 2002). Besvärade och känsliga frågor kan leda till att intervjupersonen går i försvarsställning, vilket kan leda till att datakvaliteten blir lidande (Denscombe, 2000). För att neutralisera intervju-effekten så mycket som möjligt är vi insatta i ämnet för att framstå som engagerade och för att ge ett gott intryck. Med detta hoppas vi även att intervjupersonen blir engagerad och vill dela med sig av sin information till oss. Vi är även medvetna om att klädsel och kroppsspråk kan påverka intervjupersonen och därför har vi valt att klä oss i kontorsanpassade kläder i neutrala färger. Vi tänker på att ha ögonkontakt, prata tydligt och lugnt, inte korsa våra armar men samtidigt vara avslappnade för att intervjupersonen ska få förtroende för oss.

Efter utförda intervjuer anser vi att vårt engagemang och medvetande om vilka signaler vårt beteende, tal och kroppsspråk sänder ut har påverkat intervjuerna positivt. Vi anser att vi skapade en bra stämning under intervjuerna, vilket kan ha påverkat intervjupersonerna till att vara avslappnade och att de svarade mer sanningsenligt.

Våra första intervjuer utfördes i lokaler som var avsides från övriga medarbetare. Våra andra intervjuer utfördes i lokaler som var nära medarbetarna och en genomfartsled. På fallföretag tre var lokalerna där intervjuerna utfördes bredvid butiken, med full insyn i butiken. Vid ett tillfälle kom en medarbetare till respondenten in i lokalen under intervjun och bad om hjälp att serva en kund. Vi tror att de intervjupersonerna som blev intervjuade separat från övriga medarbetare kände sig mer bekväma, vilket vi antar kan ha påverkat respondenternas svar. Vi utgår från att de intervjupersonerna svarade mer sanningsenligt. Denscombe (2000) menar att forskaren måste ange en tidslängd på intervju innan den startar för att intervjupersonen ska känna sig tillfreds. Vi angav en max längd på intervjun när vi bokade intervjuer med respektive företag, och även när vi inledde intervjun. Vi var noga med att inte övergå denna tid för att undvika att intervjupersonerna skulle känna sig besvärade eller stressade. Vid alla de utförda intervjuerna satt den som intervjuade mitt emot respondenten. Detta kan enligt Denscombe (2000) få intervjupersonen att känna sig konfronterad. Genom att försöka skapa en mer avslappnad miljö i syfte att reducera denna effekt.

2.8 Validitet & Reliabilitet

Vid en kvalitativ studie förutsätts det att studien utformas av ett visst synsätt enligt Merriam (1994), vilket kan påverka hur vi har gjort vårt urval, samlat in data och analyserat informationen. Merriam (1994) menar även att det är viktigt att vara uppmärksam på hur validiteten, reliabiliteten och etiken behandlas.

Vid en kvalitativ studie sker insamling och analys av information parallellt löpande under hela studien. Redan vid den första intervjun eller vid den första inläsningen av information, börjar analysen. Merriam (1994) menar att det i efterhand även kan ske en specificering och revidering av de frågeställningar som vi har utgått ifrån eftersom vi kan ha påverkats av idéer och insikter som har dykt upp och styrt fortsättningen av studien. Vårt motiv för att uppnå trovärdiga och hållbara resultat kan handla om en ömsesidig påverkan som ligger i vårt intresse (Merriam, 1994). Det förhållningssätt och sinnesnärvaro som vi har, samspelet mellan

oss och respondenterna, tolkningar och hur utförlig beskrivningen av slutrapporten är (Merriam, 1994). För att uppnå ett trovärdigt resultat i vår studie har vi intervjuat informationsrika respondenter och vi har under intervjuerna fört diskussioner med respondenterna mer än att ställa klara frågor vilket kan ha påverkat samspelet mellan våra respondenter och oss genom att vi har fått indikationer på att de har varit ärliga och beskrivit deras belöningsystem och hur de upplever engagemanget i organisationerna. Enligt Patel och Davidson (2003) är ambitionen att upptäcka nya företeelser, att tolka och förstå samt att beskriva uppfattningar. Till skillnad från vid en kvantitativ studie där författarna i förväg redogör för validiteten och reliabiliteten, därför har inte validiteten och reliabiliteten samma innebörd som i en kvalitativ studie. Reliabiliteten i en kvalitativ uppsats fokuserar mer på den situation som råder under undersökningstillfället. Den kvalitativa metoden fokuserar inte på att olika svar ges av respondenterna vid olika tillfällen på samma frågor, utan det intressanta i denna metod är att se till förändringar. Definitionen validitet i en kvalitativ studie innebär hela forskningsprocessen och är inte relaterad till enbart datainsamlingen, utan i detta sammanhang kopplas validiteten till om författarna har lyckats skaffa grunden för att göra en trovärdig tolkning av material. Det ska finnas ett underlag för att läsaren ska kunna bedöma om informationen är tillräckligt detaljerad för att kunna avgöra om författarnas slutsatser är rimliga och vettiga, menar Merriam (1994). För att kunna underlätta för läsaren att kunna bedöma om våra slutsatser är rimliga har vi under hela uppsatsprocessen försökt att vara tydliga och argumenterat för våra val av teorier, urval, företag och respondenter. Vilket vi anser kan vara en bra grund för läsaren för att kunna avgöra om våra slutsatser är rimliga eller inte.

Vid kvalitativa studier bedöms validiteten i resultatet (Merriam, 1994). Enligt Merriam (1994) handlar det om i vilken mån ens resultat stämmer överens med verkligheten. Det är viktigt att ifrågasätta sin studie och se till så att resultatet fångar det som finns och att vi mäter det som är relevant och rimligt för studien (Merriam, 1994). Varje kvalitativ studie är enligt Patel och Davidson (1994) unik och därför kan det finnas validitetsproblematik som kan vara tillräckligt generella för att kunna beskrivas. Denna problematik kan uppstå vid insamlandet av information, analysen och resultatet av studien. Problematiken som Patel och Davidson (1994) belyser kallas triangulering och kan ske på många olika sätt. Detta kan uppstå redan vid insamling av data, t ex vid intervjuer och dokument som sedan sammanställs till analysen. Det kan resultera i olika utfall om metoderna vid insamling av data är olika. För att undvika detta har vi försökt att vara tydliga vid val av respondenter, företag och data. Ett exempel på triangulering kan vara att författarna validerar genom att välja olika datakällor som olika personer, platser eller tidpunkter där fenomenet har visat sig. Med detta menar Patel och Davidson (2003) att vi kan studera samma fenomen fast i olika sammanhang för att kunna tolka variationen hos dessa. Triangulering kan även ske teoretiskt menar Patel och Davidson (1994) vilket kan innebära att olika teoretiska perspektiv används för att belysa det aktuella fenomenet från olika håll som då kan leda till mångfald i tolkningen.

Kommunikativ validitet menar Patel och Davidson (2003) kan innebära att vi ska kunna presentera de tolkningar som vi har gjort på ett sådant sätt att läsaren kan avgöra om tolkningarna är trovärdiga eller inte. Vidare menar Patel och Davidson (2003) att om studien baseras på intervjuer så bör vi sträva efter en bra balans mellan citat från intervjupersonerna och egen kommenterande text, vilket då ska underlätta för läsaren att bedöma tolkningens trovärdighet. Vi har försökt undvika triangulering genom att försöka ge en tydlig och detaljerad beskrivning av våra intervjuer för att läsaren ska kunna avgöra om våra tolkningar

kan vara rimliga i den kontexten. Dessutom har vi för att ytterligare undvika denna problematik tagit med citat från våra respondenter för att läsarna ska kunna avgöra kvalitén på vårt resultat. Varje kvalitativ studie är unik och därför är det väsentligt att vi är noga och detaljerat beskriver forskningsprocessen, enligt Patel och Davidson (2003). Patel och Davidson (2003) menar även att det är viktigt att vi uppmärksammar detta så att läsaren kan bilda sig en egen uppfattning om vad vi har gjort och presterat. Med hela processen innebär det från hur forskningsproblemet kom upp, vår förförståelse, varför val av de teorier gjorts som varit med i studien, förklaring till varför de personer som valts ut har gjorts. Även under vilken situation studien genomförts och insamling av information transkriberats till analysens genomförande till redovisningen av slutresultatet.

Vårt motiv för att uppnå en god validitet i vår uppsats var att intervjua informationsrika respondenter inom området belöningsystem och engagemang. Därefter granskades och tolkades materialet grundligt och därigenom anser vi att vi har en god validitet samt reliabilitet i vår uppsats.

2.9 Metodkritik

Både uppsatsen och datainsamlingens metod har konsekvenser för studien. Repstad (1999) menar att en forskare klarar av att göra 20-30 djupintervjuer och ändå göra intervjuerna rättvisa under analysfasen. Vi har inte utfört så många intervjuer, vilket kan ha påverkat validiteten i vår undersökning.

2.10 Källkritik

Belöningsystem är ett välkänt begrepp både i Sverige och utomlands och det finns mycket litteratur inom ämnet, både böcker och artiklar. Vi har mestadels använt oss av artiklar för att dessa innehåller mer uppdaterad information än böcker. Då mycket av forskning bedrivs på engelska har vi nästan endast använt oss av engelskspråkig litteratur. Vi har hittat forskning om, eller relaterat till belöningsystem som är ca 60 år gammal. Forskningen inom engagemang är inte lika etablerad. Det finns mindre, och inte lika gammal forskning inom detta område. Då vi inte hittat mycket litteratur på svenska om engagemang, har vi använt oss av den engelska motsvarighet, dvs. commitment. Vi har inte hittat några böcker som berör detta område, utan endast vetenskapliga artiklar. Vår teoretiska referensram kan ha blivit lite skev då den ena delen, belöningsystem, är byggd på etablerad och erkänd forskning både på engelska och svenska och vetenskapliga artiklar och böcker, och den andra engagemang, endast är byggd på nya engelskspråkiga vetenskapliga artiklar.

2.11 Operationalisering

Med operationalisering menas det att abstrakta begrepp görs mätbara genom att exempelvis göra konkreta frågor (Jacobsen, 2002). Utgångspunkten för operationalisering kan t.ex. basera sig på en teori eller ett begrepp (Tuftte, 2002).

Vi har skapat en teoretisk referensram baserat på befintlig forskning. Vårt motiv är att beskriva förhållandet mellan engagemang och belöningsystem. För att göra detta skapade vi ett dokument med intervjustödord baserade på våra teorier och delade upp dessa i tre kategorier, baserat på vår teoretiska referensram. I kategoriseringsarbetet skapade vi fem relevanta kategorier för att lättare kunna sortera materialet. Vi valde kategorier

belöningssystem för att kunna identifiera de olika beståndsdelarna i de olika fallföretagen. Detsamma gjorde vi med kategorin engagemang. Kategorin arbetsplats och kollegor är tätt knuten till engagemang och även i denna kategori vill vi beskriva förekommandet av engagemang. Vi har valt att ha med kategorin organisation för att kunna beskriva t.ex. nivåskillnader och status, vilket är tätt knutet till belöningssystem. För att kunna utläsa om den anställde kände engagemang mot organisationen diskuterade vi bl.a. arbetsklimatet i organisationen, organisationens mål, och sjukfrånvaro, och även förhållandet till sina arbetskamrater. Genom att föra en diskussion med intervjupersonen kring deras belöningssystem fick vi information om vad de ansåg vad en belöning är, vad de ansåg om sitt belöningssystem, hur det är uppbyggt, och vilka effekter den anställde menar att detta har för organisationen. Diskussionen utvecklades sedan bl.a. till hur den anställde reagerade på sina kollegers belöningar och prestation, och genom denna information kunde vi tolka om den anställde kände sig rättvist behandlad, vilket påverka den anställde.

2.12 Analyismetod

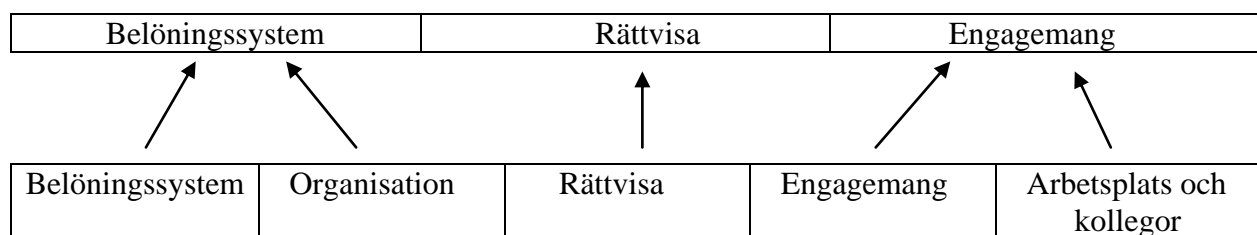
Den teoretiska referensramen kommer att användas för att analysera empirin. I analysen kommer uppbyggnaden av belöningssystemet, och närvaron av engagemang identifieras. Vi måste först undersöka uppbyggnaden av belöningssystemet och närvaron av engagemang i för att kunna beskriva mönstret mellan dessa i våra fallföretag. Nedan presenteras vilka komponenter som identifieras i de olika huvudkategorierna. Efter beskrivningen av belöningen och engagemang beskrivs känslan av rättvisa som kan genereras av belöningssystemet.

Sammanfattningen av den teoretiska referensramen identifierar tre huvudkategorier belöningssystem, engagemang och rättvisa. Dessa ligger till grund för våra intervjustödord, som har samma uppbyggnad och huvudkategorier. I kategoriseringsarbetet skapade vi fem relevanta kategorier för att lättare kunna sortera materialet. Dessa är organisationen, belöningssystem, arbetsplats, kollegor, och rättvisa. Kategorierna belöningssystem och organisation representeras under huvudrubriken belöningssystem i figuren. Kategorin organisation hamnar under huvudrubriken belöningssystem därför att under denna rubrik beskrivs statusskillnader och nivåer inom organisationen, vilket är en form av icke-monetära belöningar.

Kategorierna engagemang och arbetsplats och kollegor representeras under huvudrubriken engagemang i figuren. Arbetsplats och kollegor diskuteras under denna rubrik då relationen till arbetskamrater och arbetsplatsen påverkar engagemang.

Kategorin rättvisa representeras av huvudrubriken rättvisa i figuren.

Kategoriseringstabell



Figur1. Kategoriseringstabell (egen figur)

I analysarbetet utgick vi från vår teoretiska referensram, där huvudkategorierna är belöningsystem, engagemang och rättvisa. Därefter sammanvävde vi empirin med teorin för att kunna presentera ett resultat som mynnar ut i att vi kan besvara våra problemformuleringar.

2.13 Sammanfattning

Vi har valt att utforma studien ur ett abduktivt synsätt. Vi har tillämpat abduktiva metoder då motivet till uppsatsen är att beskriva ett mönster, detta val kan ha påverkat resultatet i vår studie. Vi har även utgått ifrån en kvalitativ metod som är förståelse och tolkningsinriktad. Studien utgår från denna metod då vi vill beskriva och tolka ett mönster mellan belöningsystem och engagemang i fallföretagen. Då studien startades genom att vi skapade oss en förkunskap i teorin, men för att sedan gå ut i verkligheten för att samla empiri utan teoretiska restriktioner, är uppsatsens ansats abduktiv. I denna undersökning har både primär- och sekundär data använts. Primärdata har blivit insamlad genom intervjuer i våra fallföretag. Företagen som vi har använt oss av är Eniro 118 118, Ernst & Young och Henses. Vi har använt även intervjumetoden ansikte mot ansikte, vilket gjorde att vi som intervjuare skapade en personligare kontakt med respondenten. Detta kunde påverka respondenten att prata mer öppenlydande om känsliga frågor, som i vårt fall trivsel på jobbet, och lönenivåer. För att få en variation på respondenterna intervjuade vi tre personer från varje företag. Vi bad om en spridning av ålder, kön och anställningstid, för att samla in material av varierande art, för att ge studien en intressant variation. Vi använde urvalsmetoden kriterierelaterat urval. Fallföretagen som vi har använt oss av är Eniro 118 118, Ernst & Young och Henses Herrmode. Vi använde oss av semi-strukturerad intervjuteknik, som lutar åt det ostrukturerade hållet, intervju. Vi hade intervjustödord, men förde mer än diskussion än en ren intervju, med respondenten. Detta för att kunna utläsa vad våra respondenter t.ex. ansåg vara en belöning. För att minimera intervjuareffekten var vi medvetna om rösläge, klädsel och kroppsspråk. Tyvärr utfördes intervjuerna i lokaler på två av fallföretagen som låg nära medarbetarna, vilket vi anser kan ha påverkat respondenterna till att inte svara helt sanningsenligt. För att öka validiteten i studien har vi fört mer diskussioner än rena intervjuer, som kan innehålla ledande frågor med respondenterna. Validiteten i vår studie har även höjts genom att vi varit noga med att kontinuerligt beskriva samtliga delar i vår uppsats för att öka sanningshalten i våra slutsatser. Dock är analysen enligt den kvalitativa metoden utförd av en forskare, dvs. någon som påverkar studien och gör en subjektiv bedömning. Belöningsystem är ett väl undersökt område, medan engagemang inte är lika väl undersökt. Med detta menar vi att det

finns mycket mer litteratur att tillgå inom ämnet belöningsystem, än inom ämnet engagemang, vilket kan ha påverkat studien.

Vi har operationaliserat vårt problem genom att utgå från vår teoretiska referensram. Den innehåller tre huvudkategorier, baserade på dessa skapade vi sedan fem kategorier som vi använde oss utav när vi kategoriserade det insamlade materialet. Vi skapade fem kategorier för att lättare kunna hantera allt empiriskt material.

2.14 Motivet bakom studien

Motivet bakom denna uppsats är att kunna beskriva för organisationer vad konsekvenserna av belöningsystem och engagemang kan vara för organisationen. Hur en anställd kan reagera och agera då de blir belönade i ett system, respektive känner engagemang, och om det finns ett förhållande mellan dessa. Ett exempel på detta kan vara om belöningsystemet genererar en anställd som är mer produktiv/effektiv, och som även genom detta belöningsystem känner engagemang mot sin organisation, vilket i sin tur kan skapa effekter som lojalitet och låg personalomsättning. Om detta är ett förhållande mellan belöningsystem och engagemang som kan beskrivas, kan detta vara viktig information för en organisation, då detta hade genererat dubbla positiva effekter, dvs. först hade belöningsystemet genererat effekter som är positiva för företaget, och även genererat engagemang, som även detta kan ha positiva effekter för organisationen. Dock kan det även vara så att ett belöningsystem kan generera ett beteende som inte är positiva för organisationen, såsom att de anställda inte presterar utan belöning. Detta belöningsystem kanske kan generera ett oengagemang hos de anställda, vilket kan skapa konsekvenser såsom hög sjukfrånvaro, och illojalitet mot organisationen. Om detta är ett förhållande som kan beskrivas är även detta intressant information för en organisation, då det kan bli dubbla negativa effekter för en organisation.

2.15 Förklaringen av begreppet engagemang

Argumentation om varför vi inte skiljer på organisatorisk, normativ och personligt engagemang är för att människans handling blir densamma. Då vi anser att respondenterna själva inte kan särskilja på de olika komponenterna inom engagemang. Vi kan heller inte informera respondenterna om skillnaderna för då påverkar vi resultatet. Vi skiljer dock på belöningsystemet, icke monetär och monetär belöning. Då motivet bakom vår studie är att kunna beskriva de mönster av hur de olika belöningarna kan påverka de anställdas engagemang i de företag som vi har med i vår studie. Vi informerade inte heller respondenterna om skillnaden mellan icke monetär och monetär belöning utan de fick förklara detta själva.

3. Teori

I detta kapitel presenteras författarnas teoretiska referensram som ligger till grund för studien. Kapitlet börjar med en teoretisk argumentation som redogör för val av teorier inom belöningsystem, och fortsätter med teorier kring till engagemang och rättvisa. Kapitlet sammanfattas sedan i en figur.

3.1 Teoretisk argumentation

Den teoretiska referensramen innehåller de verktyg som behövs för att kunna genomföra studien. För att kunna utreda vår frågeställning används det teoretiska ramverket för att skapa en förståelse för problematiken i studien.

Presentationen av teorin inleds med en förklaring av hur ett belöningsystem är uppbyggt och hur det fungerar. Vidare tar vi upp de olika delarna i ett belöningsystem för att få en djupare förståelse om vad det innefattar och hur dessa kan påverka de anställdas engagemang. Då motivation är nära kopplad till teorier om belöningsystem så har vi valt att ta med motivationsteorier tillsammans med teorier om belöningsystem. Då ett belöningsystem kan vara till för att motivera de anställda att uppnå ett visst resultat, kan motivationsteorier vara en vital beståndsdel av uppsatsen. Vi har valt att göra en introduktion till motivation som beskriver vad det innefattar och hur motivationen kan påverka en anställd engagemang. Maslows behovstrappa är en motivationsteori som vi valt att belysa då den beskriver vilka de grundläggande behoven en människa kan ha och hur dessa kan utvecklas (William, 2004). Denna teori är rimlig för vår studie för att kunna förstå vad som motiverar de anställda på olika nivåer. I studien tar vi även upp Hertzbergs tvåfaktors teori som belyser vilka faktorer som kan påverka en anställds arbetsmotivation, vilket ligger i linje med syftet för studien.

Det teoretiska ramverket går sedan vidare i en beskrivning av engagemang. Engagemang består av många komponenter, och kan beskrivas som en önskan att identifiera sig med, och tillhöra en organisation (Singh & Vinnicombe, 2000). Vidare beskriver vi olika sorters engagemang som är viktiga för studien då en individs engagemang kan härleda från många olika orsaker. Vi tar även upp @work modellen som är en teori om engagemang som bygger på Maslows behovstrappa. Maslows modell ser på individen i förhållande till hela deras omgivning. @Workmodellen ser på förhållandet mellan arbetstagare och arbetsgivare och dynamiken som äger rum mellan en individ och organisationen (Stum, 2001).

Studien tar även upp rättviseteorin som visar att individer har en naturlig tendens att jämföra sig med andra och förespråkarna för teorin syftar främst på jämförelsen mellan resultatet (belöning) i förhållande till deras ansträngning (arbete) (Praveen Parboteeah & Shim, 2007). Här fokuserar vi på hur rättvisa kan spela in i förhållandet mellan belöningsystem och engagemang och vilken påverkan detta har på de anställda.

3.2 Belöningsystem

Många företag möter idag medarbetarnas löneanspråk genom att erbjuda ett flexibelt lönesystem, som är utformat för att motivera och belöna de anställda. Syftet med detta lönesystem är att koppla ersättningen till medarbetarens arbetsinsats och organisationens resultat. Att erbjuda ett väl fungerande belöningsystem kan vara av stor strategisk betydelse. Fler än hälften av bolagen på OM Stockholmsbörsen har idag ett eller flera aktiva program baserade på aktier eller optioner. Avsikten med detta är naturligtvis att sporra till extraordinära insatser och belöna uppnåendet av överenskomna mål. Samt att få en koppling mellan personalens belöningsystem och en positiv aktieutveckling (Smith, Wiberg, Olwig, Rignell & Sjöstrand, 2002).

Individer tenderar att bli mer motiverade när de har en belöning att sträva efter, än vad de blir om de riskerar att bli utsatta för en bestraffning om de inte når sitt mål. Därför ska man styra och motivera sin personal genom belöningar och inte bestraffningar (Anthony & Govindarajan, 2007).

En belöning kan vara en löneförhöjning, större kontor eller en ny tjänst. En monetär belöning är en finansiell belöning som t.ex. lön eller bonus. En icke-monetär belöning är en icke finansiell belöning som t.ex. nytt kontor eller en ny tjänst (Wageman & Baker, 1997). Newman och Kryzstofiak (1998) menar att även status/erkännande och avancerande/utvecklande arbetsuppgifter är en form av belöning. Men organisationer kan även ha negativa belöningar eller bestraffningar. Dessa bestraffningar kan vara utebliven bonus eller att man inte blir befördrad (Wageman & Baker, 1997). Det finns både individuella och kollektiva belöningsystem (Wageman & Baker, 1997). En individuell belöning erhåller en individ för något han har utfört och presterat själv. En kollektiv belöning kan vara en belöning för vad en liten grupp, ett team eller en hel division har presterat (Kerrin & Oliver 2002). Det finns för- och nackdelar med båda. Med individuella belöningar kan de anställda börja tänka på sina egna mål mer än organisationens mål, och på så sätt underminera vikten av organisationens mål. Detta medför att organisationen får svårare att uppfylla sina mål. Om man har belöning för en hel grupp kan man få problem med `free riders`. Att de individer som inte presterar lika bra ska få samma belöning som alla andra sticker i ögonen på många och detta kan skapa osämja i gruppen. (Wageman & Baker, 1997). Ett belöningsystem kan även vara en konkurrensfaktor vid anställning, och används både för att rekrytera och behålla kompetent personal (Bremner, 2010).

3.2.1 Belöningsystemets delar

Kollektiv/individuell belöning

Organisationer kan tillämpa sig av belöningsystem i intentionen att motivera de anställda till att prestera enligt verksamhetens önskan. Belöning får de anställda när de utför sina arbetsuppgifter så som organisationen vill. I annat fall kan detta generera i sanktioner eller straff, som t ex borttagen bonus. Belöningsystem kan även verka som ett bytesförhållande mellan de anställda och organisationen, då individen ska kunna känna att det kan vara lönsamt att utföra sina arbetsuppgifter enligt organisationens målsättningar (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Jacobsen och Thorsvik (2008) belyser tre olika belöningsformer, belöningar som ges till alla i organisationen, kollektivbelöning, belöningar som tilldelas en grupp inom organisationen, gruppbelöningar och belöning som överlåtes till en individ, individuell belöning. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) kan avsikten med individuella belöningar vara ett medel för organisationen att motivera sina anställda till att åstadkomma lite mer och därmed även motivera till en bättre arbetsinsats. Däremot kan en nackdel med individuell belöning vara att de anställda istället konkurrerar med varandra och individerna får det svårt att samarbeta. Risken för detta är större ifall belöningarna, såsom bonus är en begränsad resurs i organisationen och endast tilldelas vissa anställda. En gruppbelöning kan vara när en grupp inom organisationen får belöning efter sin gemensamma insats. Avsikten med gruppbelöningar är att detta ska sporra till samarbete. Däremot kan gruppbelöningar även skapa konkurrens mellan andra avdelningar och grupper inom organisationen. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) kan konkurrens mellan olika individer och grupper i en organisation undvikas genom kollektivbelöningar då alla i en organisation kan tilldelas en belöning, som till exempel försäkring och pensionssystem.

Monetär/icke-monetär belöning

Organisationer kan belöna sina anställda med monetära och icke-monetära belöningar. Materiella belöningar som kan ge ett penningvärde såsom lön, bil och andra förmåner kan vara exempel på monetära belöningar. Beröm, status och uppmärksamhet för en prestation kan vara exempel på icke-monetära belöningar som kan tilldelas till de anställda i en organisation (Hahn, 2009). Enligt Hahn (2009) kan även en högre ställning eller en befordran i företaget vara exempel på en icke-monetär belöning. Befordran kan vara viktigare än en ekonomisk ersättning för de anställda

Objektiv/subjektiv bedömning av prestation

När de anställda skall bedömas utifrån sina arbetsprestationer kan syftet med detta vara att främja de anställda till att genomföra det pågående arbetet med framgång samt att befordra de anställda med bättre arbetskapacitet (Hahn, 2009). När den anställda bedöms utifrån en objektiv utvärdering kan bedömningen baseras utifrån t ex försäljning då arbetsgivaren kan utgå ifrån försäljningsresultat. Om den överordnade i en organisation vill bedöma en anställds individuella arbetsprestationer och därför utgår ifrån försäljningssiffror så kan denna metod vara en nackdel, eftersom denna bedömning endast kan baseras på siffror och inte arbets kvaliteten (Hahn, 2009). Vid en subjektiv bedömning utgår organisationen utifrån det vad den anställdes insatser bidragit i organisationen. (Baker, Jensen och Murphy, 1988).

3.3 Motivation

Många belöningsystem används för att motivera de anställda till att prestera bättre. Dessa belöningsystem är byggda på motivationsteorier som kan ge en bättre förståelse till varför och hur en anställd reagerar på olika motivationsverktyg.

Motivation kan definieras:

...”refers to internal factors that impel action and to external factors that can act as inducement to action and impacts on the direction, intensity and duration of activity” (Smith, 2009, s. 476).

Halepota (2005) menar att motivation kan påverka produktivitet positivt, att motivation är nyckeln till att påverka individer till att prestera bättre och arbeta hårdare, vilket i sin tur ökar företagets produktivitet.

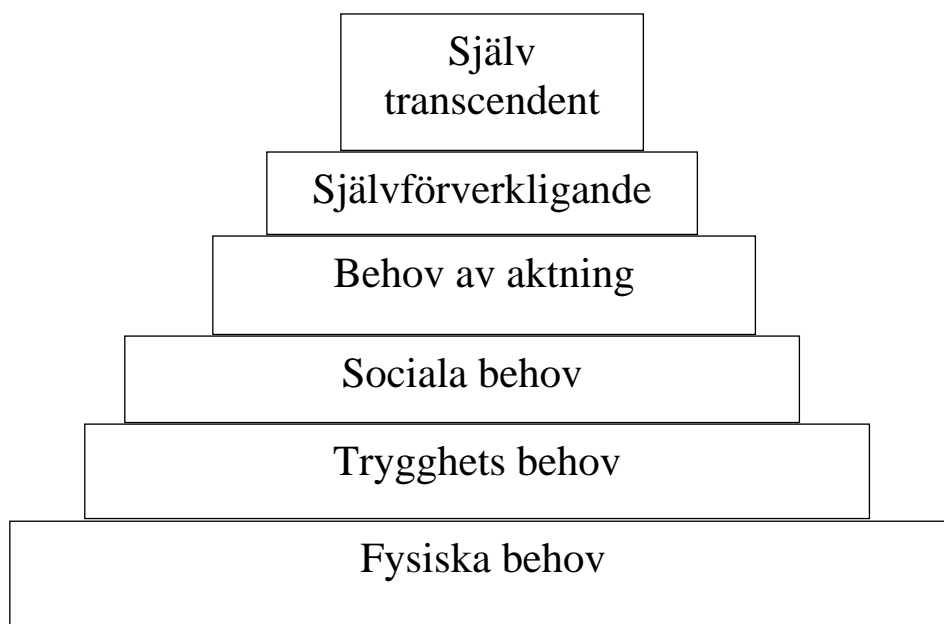
Olika motivationsstrategier producerar olika resultat vid olika tillfällen. Det finns ingen strategi som alltid producerar det önskvärda resultatet. Alla människor är olika och reagerar olika på olika situationer. Detta är även en anledning till att det är så svårt att hitta en strategi som motiverar alla individer på samma sätt (Halepota, 2005). Belöning och uppskattning spelar också en stor roll i att motivera människor. Belöningssystem kan ha en betydande inverkan på individens motivation, kvalitet och kvantitet på utfört arbete, och på deras ambitionsnivå. De som får belöning och uppskattning, arbetar fler timmar, sätter upp högre mål och offerar mycket mer än de som inte får belöning och uppskattning (Unnirishnan, 2009).

Sammanfattning

Belöningssystem kan ha en betydande inverkan på individens motivation. Företag kan använda belöningssystem som ett motivationsverktyg för att motivation kan påverka produktivitet positivt, och kan påverka individer till att prestera och arbeta hårdare. Motivationsteori är viktig för vår studie då denna teori ligger till grund för många belöningssystem, som vidare kan påverka människors beteende, som till exempel att ett motivationsverktyg som positiv feedback kan generera en ökad produktivitet hos den anställda.

3.3.1 Maslows teori

Maslow anser att människor reagerar olika på motivationsverktyg beroende på var de befinner sig på behovstrappan, dvs. vilka behov de primärt behöver tillfredsställa. Detta kan innebära att olika individer reagerar olika på samma belöningssystem. Abraham H. Maslow publicerade sin teori 1954, känd som behovstrappan. Enligt Maslow är det framförallt en människas behov som driver henne/honom. Dessa behov kategoriserar Maslow i fem olika steg: fysiologiska behov, säkerhetsbehov, sociala behov, självförtroendebehov och självförverkligandebehov (Halepota 2005). William (2004) delar upp behoven i två kategorier, brist behov (grundläggande behov) och tillväxtbehov. Det är de fyra första nivåerna som är bristbehov, och för att komma högre upp i pyramiden måste varje steg vara uppfyllt. Fysiologiska behov är till exempel hunger och törst. Säkerhetsbehov innebär att man ska vara utom fara, att vara säker. De sociala behoven betyder att man ska känna gemenskap med andra och bli socialt accepterad. Det sista av de grundläggande behoven, självkänsla, innebär att människan kan prestera, känner sig kompetent, och får erkännande och godkännande av andra. Det är endast om man uppfyllt alla de grundläggande behoven som man kan komma upp till självförverkligande. Maslow definierade karaktärsdrag hos en självförverkligande människa, de ska bland annat kunna uppskatta livet, lösa problem och växa som personer.



Figur 2: Maslows behovstrappa

Maslow utvecklade senare tillväxtbehovet, det vill säga självuppfyllande, till två nivåer som modellen ovan visar. Självförverkligande nivån, där man ska hitta hela sin potential, och självtranscendent, där människan ska se bortom sitt ego, för att hjälpa andra att nå självförverkligande och sin fulla potential. Maslow menar att ju mer självförverkligande och självtranscendent man blir, ju mer kunskap samlar man och desto fler situationer kan man hantera (William, 2004).

William (2004) menar att Maslows behovstrappa kan användas för att beskriva hur olika sorters individer kräver olika sorters information beroende på vilken nivå de befinner sig. Behovstrappan är en modell som förklarar det mänskliga beteendet genom att beskriva vad en människa behöver och söker. Med denna information kan man bygga motivationsverktyg för att styra en medarbetares beteende mot organisationsmålet (Halepota, 2005).

Sammanfattning

Maslows behovstrappa kan förklara det mänskliga beteendet genom att visa att en människa söker olika saker beroende på vilken nivå de befinner sig. Detta kan innebära att olika människor reagerar olika på samma motivationsverktyg. Maslows teori kan vara viktig för vår undersökning då vi tittar på vilka beteende ett belöningssystem genererar. Den förklarar även hur viktigt det är för en människa att känna behörighet, och ha personlig utveckling. Detta är även variabler som är viktiga för att en individ ska känna engagemang mot en organisation.

3.3.2 Herzbergs tvåfaktorsteori

För att kunna undersöka vilka faktorer som motiverar en anställd, kan det för oss vara viktigt att undersöka vad som påverkar en individs motivation och hur detta kan påverka en anställds engagemang till sin organisation. Herzberg (1966) förespråkade att det fanns olika faktorer

som kan påverka en anställds arbetsmotivation. Enligt tvåfaktorsteorin är de två mest väsentliga komponenterna de hygieniska och motivationsfaktorerna.

Motivationsfaktorer

Enligt Herzberg (1966) är det dessa faktorer som kan påverka en anställds arbetsmotivation positivt, och för att kunna förstå deras innebörd så har vi staplat upp faktorerna på följande sätt.

Ansvar	ansvar och kontroll över sin arbetssituation och sina arbetsuppgifter.
Prestationer	en anställds utförande av en arbetsuppgift och resultatet av denna.
Arbetsuppgifter	arbetsuppgifternas karaktär, såsom intressanta, utmanande och varierande.
Personlig utveckling	den anställdes utveckling samt att lära sig nya kunskaper i arbetet.
Bekräftelse	bekräftelsen av sina medarbetare och sin chef vid goda resultat av en arbetsuppgift (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Motivationsfaktorerna är abstrakta och kan frambringa trivsel om de anställda upplever att det finns på en arbetsplats, men frånvaron av faktorerna behöver inte skapa vantrivsel. Vidare kan förekomsten av motivationsfaktorer leda till att den anställda känner arbetstillfredsställelse (motivation), vilket kan leda till bättre arbetsprestationer (Svan, Belanger & Watson-Manheim, 2004).

De hygieniska faktorerna kan enligt Herzberg kontrolleras och korrigeras av arbetsgivaren. Däremot behöver inte justeringen av hygienfaktorerna vara tillräckligt motiverande för att en anställd ska kunna känna arbetstillfredsställelse och bli mer produktiv i sitt arbete (Herzberg, 1966). Om de anställda upplever att existensen av hygienfaktorerna enligt tvåfaktorsteorin inte finns i en organisation kan det leda till att de anställda inte trivs på sin arbetsplats. Detta kan mynna ut i att de anställdas arbetsmotivation och arbetsförmåga hämmas. Däremot måste hygienfaktorerna vara uppfyllda för att tillsammans med motivationsfaktorerna motivera den anställda (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Hygienfaktorer

Företagspolicy	administrativa delen inom företaget.
Lön	betalning för arbete.
Status	socialt anseende på arbetsplatsen.
Arbetsstrygghet	tryggheten, hälsan och välbefinnande på arbetsplatsen.
Arbetsvillkor	förutsättningar för hur arbetsuppgifterna ska lyckas (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Ett exempel kan vara om en anställd upplever att hennes/hans arbetsuppgifter är intressanta och utmanande. Det kan resultera i att han/hon blir nöjd och tillfredställd (motiverad). Å andra sidan om arbetsuppgiften anses vara det motsatta kan det betyda att den anställde blir omotiverad, men detta behöver inte skapa vantrivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan detta summeras med att det finns olika samband mellan de hygieniska och motivationsfaktorerna som kan uppfylla olika funktioner hos de anställda. Ena faktorn kan skapa arbetstillfredsställelse (motivation) om den närvarar i företaget, och den andra kan skapa vantrivsel om den inte finns. Viktigt att poängtera är att det till exempel är arbetsuppgiftens karaktär (motivationsfaktor) som kan gynna motivationen hos medarbetarna och inte endast korrigeringen av de missförhållanden som skapar vantrivsel (hygienfaktor). (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Detta kan kopplas till vår studie genom att visa att belöningsfaktorer som lön och status inte alltid behöver vara motiverande, utan att motivation kan påverkas av andra faktorer. Herzberg (1966) menar att borttagandet av en hygienfaktor kan leda till vantrivsel på jobbet. Det är då intressant för vår studie att titta på om borttagandet av ett belöningsystem som består av hygienfaktorer kan skapa en vantrivsel på arbetet, och därmed ha en negativ påverkan på organisationen.

3. 3.3 Annan synvinkel kring belöningsystem

Belöningsystem kan ha en betydande effekt på de anställdas motivation, kvalitet och kvantitet på utfört arbete, och på deras ambitionsnivå. Dock kan belöningen medföra motsatt effekt på de anställdas beteende och arbetsprestation, än det resultat som organisationen önskar (Kohn, 1993).

Enligt Kohn (1993) kan belöningsystemen endast ha en temporär inverkan på de anställda, eftersom den externa (yttre) motivationen inte ändrar på de attityder som ligger bakom våra beteenden. Belöningen skapar inte alltid ett bestående engagemang för en handling, eftersom när belöningarna tas bort eller inte längre finns, så återgår människor till sina gamla beteenden (Higgings, 2002). Ett exempel på detta kan vara en person som har blivit lovad en belöning om han/hon slutar röka. Personen slutar röka bara för att få belöningen, och när han/hon fått belöningen återgår han/hon till sitt gamla beteende, det vill säga börjar röka igen. Belöningen

har alltså inte skapat ett bestående engagemang för handlingen. Incitament av de externa motivationsfaktorerna (belöning, lön, status) behöver inte förändra attityder som ligger bakom vårt beteende. De skapar inte alltid ett bestående engagemang för en handling, utan incitamenten kan endast vara tillfälliga och ändrar temporärt vårt beteende (Kohn, 1993).

Belöningssystem kan hämma en anställds effektivitet, kreativitet och initiativtagande därför att belöningen kan leda till att de anställda fokuserar mer på själva belöningen än uppgiftens resultat och kvalité (Kohn, 1993). Studier har visat att borttagandet av en del av belöningssystemet t ex bonus kan leda till att de anställdas produktivitet kan öka mer än innan avskaffandet. Studier som gjordes på en arbetsplats där belöningssystemet hade en viktig funktion för de anställdas motivation, visade att borttagandet av belöningssystemet hade en positiv verkan på de anställdas produktivitet. Innan borttagandet av belöningssystemet motiverades de anställda av de monetära belöningarna. Efter att organisationen upphävt belöningssystemet så trodde cheferna att produktionen skulle sjunka, vilket det även gjorde till en början. Däremot efter några månaders tid visade det sig att produktionen hade kommit upp till samma nivå som innan avskaffandet av belöningarna och även ökat (Kohn, 1993).

Enligt Kohn (1993) kan belöningssystem ha en bestraffande verkan på de anställda, eftersom belöningen likväl som bestraffning kan vara manipulativ för den anställde. Belöningen i sig kan vara högst önskad, men genom att basera den på ett särskilt beteende kan den ha en manipulativ effekt, eftersom den upplevelsen av att bli kontrollerad kan ha en bestraffande verkan. Belöningssystem som bygger på individuella prestationer kan försvaga samarbete mellan de anställda (Kohn, 1993). Kohn (1993) hävdar att det säkraste sättet att förstöra samarbete mellan de anställda är att tvinga människor att konkurrera om belöningar. För att varje person som får en belöning, kan det finnas många andra medarbetare som bär med sig känslan om att ha förlorat. Belöningssystemet kan innebära att de anställda ser varandra som hinder för deras egen vinnings skull.

De anställda kan även bli mindre benägna att ta risker eller att utforska möjligheterna till att ta egna initiativ för kunna utvecklas i sitt arbete om det finns belöningssystem, eftersom de anställda kommer att göra precis vad de ombeds att göra om belöningen är stor. Detta kan därför hämma de anställdas kreativitet och utveckling för nya och egna idéer. Studier visar att människor kommer att välja enklare arbetsuppgifter och minimera utmaningar för att uppnå önskat resultat (Kohn, 1993). Enligt Kohn (1993) kan belöningssystem även underminera de anställdas intressen. Ju mer en chef betonar vad en anställd kan tjäna för ett gott arbete, desto mindre intresserad och mer negativ kan arbetstagaren komma att bli i själva arbetet och arbetsuppgifterna, på grund av att han känner sig kontrollerad. Desto mer kontrollerad de anställda upplever sig, ju mer tenderar de att tappa intresset för det de gör.

Vid subjektiv bedömning av en belöning kan detta leda till att en del anställda kan uppfatta att vissa medarbetare blir favoriserade och därför får en högre belöning. Det kan vara svårt att ha ett rättvist bonussystem om det baseras på en subjektiv bedömning. Detta eftersom den som bedömer den anställde inte bara bedömer utifrån den anställdes meriter utan även kan bli påverkad av mottagarens personlighet. När belöningar baseras på en subjektiv bedömning kan systemet därför innebära att de anställda misstror och förargas över processen och bonussystemet (Osborne, 2001). Kohn (1993) menar att en del belöningar tenderar att göra människor mindre entusiastiska över sitt arbete vilket kan leda till ett mindre engagemang för att uppnå en verksamhets mål.

Sammanfattning

Avslutningsvis är det viktigt att poängtera att belöningar såsom bonusar kan ha en positiv effekt på de anställdas beteende och prestation vilket kan påverka de anställdas engagemang till organisationen. Däremot är det viktigt att belysa att bonusar inte behöver generera ett permanent engagemang till organisationen utan när belöningen tas bort så kan detta innebära att de anställda återgår till sina gamla beteenden. Denna del i studien är viktig att begrunda, för att kunna undersöka om belöningsystem kan leda till ett starkare engagemang eller om det endast är en kortsiktig metod för att motivera de anställdas prestationer. Belöningsystem används för att generera en positiv effekt för organisationen. Denna synvinkel kring belöningsystem är viktig för vår studie, då detta kan visa andra effekter av belöningsystem.

3.4 Engagemang

Engagemang är någonting en anställd kan känna gentemot en organisation och dess anställda, vilket kan generera effekter som är positiva för organisationen. Engagemang kan bland annat definieras:

”commitment is a force that binds an individual to a course of action that is relevant to a particular target” (Smith, 2009, s. 478).

Engagemang består av många komponenter, och kan beskrivas som en önskan att identifiera sig med, och tillhöra en organisation. Det kan även innebära att den anställda är proaktiv, innovativ och har ett utmanande yrke, vilket kan skapa psykologiskt kontakt mellan den anställda och organisationen. Engagemang är en känsla av lojalitet hos den anställda gentemot organisationen, och kan visa sig hos den anställda på sätt som att de presterar effektivt, är kreativa, vill utvecklas inom organisationen och antar utmaningar, och trivs på sin arbetsplats (Singh & Vinnicombe, 2000).

Engagemang innebär att den anställda känner ett band och en samhörighet till organisationen. Engagemang behöver inte alltid uppkomma från en positiv situation, som att man trivs på arbetsplatsen, utan kan även härstamma från mer negativa situationen, som att den anställda känner sig skyldig att stanna kvar i organisationen (Meyer & Allen, 1997).

Smith (2009) har skapat en typologi över tre beståndsdelar hos engagemang, affektivt engagemang (hängivelse till organisationen), normativt engagemang (skyldighet att stanna kvar) och varaktighets engagemang (uppfattad kostnad för att lämna organisationen), (Smith, 2009). Affektivt engagemang är en känslobetingsad hängivenhet gentemot organisationen, vilket uppkommer när en anställd stannar i en organisation för att hon/han delar dess normer och värderingar, och känner en lojalitet mot organisationen (Iverson & Buttigieg, 1999). Ett exempel på detta kan vara läkare som jobbar för `Läkare utan gränser` där han/hon stannar i organisationen för att han/hon delar deras vision och värderingar, att hjälpa människor i nöd. Den anställda blir känslomässigt engagerad i organisationen och i de mål de vill uppnå.

Vid normativt engagemang känner den anställda en skyldighet att stanna kvar i organisationen. Denna skyldighet kan till exempel vara att organisationen har lagt tid och resurser på att utbilda den anställda, och därför känner den anställda sig skyldig att stanna i organisationen för att `betala tillbaka`. Det kan även vara en normbildning och påtryckning från vänner och familj att man ska stanna i organisationen (Iverson & Buttigieg, 1999). Ett exempel på normativt engagemang kan vara en anställd i ett företag som har blivit utbildad i

organisationen under en längre tidsperiod, för att sedan få positionen VD. Han/hon kan känna att företaget lagt ner mycket tid och pengar för att han/hon skulle kunna sköta VD-arbetet, och känner därför en skyldighet att stanna i organisationen. Det kan även bero på att omgivningen, till exempel familjen anser att VD ska stanna på sin post, (kan till exempel vara av statusskäl, eller att det är familjens egna företag) som han/hon känner skyldighet att stanna kvar.

Varaktighets engagemang kan förekomma när en anställd stannar kvar i ett företag då den uppfattade kostnaden för att lämna organisationen är större än fördelarna av att byta jobb och organisation, eller därför det inte finns andra anställningsalternativ. Kostnaden för att lämna en organisation kan både vara finansiella förmåner som pension, och sociala kostnader såsom att lämna vänner och en trygg och välbekant arbetsmiljö (Iverson & Buttigieg, 1999). Exempel på detta kan vara någon som jobbat för samma organisation i 45 år och endast har 5 år kvar till pension. Han/hon vet att om hon stannar kvar i organisationen får denna gå i förtidspension 2 år tidigare. Alternativkostnaden för att byta organisation kan då bli två års arbete. Individens skapar då en lojalitet gentemot organisationen för att han/hon anser att den nuvarande anställningen är den bästa, och vill inte förlora den.

Engagemang består av flera olika beståndsdelar. En individ kan känna en, eller alla beståndsdelar samtidigt, i olika grader (Meyer & Allen, 1997). Lok och Crawford (2003) menar att om en anställd är missnöjd med sitt arbete är de mindre lojala och engagerade i organisationen och kommer att leta efter möjligheter att sluta. Om det inte finns några möjligheter till att sluta kommer den anställde känslomässigt och mentalt dra sig tillbaka från organisationen.

Medarbetare som är kvar i organisationen främst för att kostnaden för att sluta uppfattas som för stor, borde ha svaga incitament för att göra mer än vad som förväntas av dem. De som verkligen vill vara en del av organisationen, vill även göra så mycket som möjligt för att organisationen ska vara framgångsrik (Gellatly, Meyer & Luchak, 2006).

Engagemang kan riktas åt olika håll, till exempel företagen, arbetsteamet eller kunden. Det kan hända att olika engagemang hamnar i konflikt med varandra, och behöver då inte ha någon positiv effekt för organisationen (Smith, 2009). En medarbetare kan även uppleva mer än en sorts engagemang samtidigt. Det är möjligt att uppleva en önskan/vilja och pliktkänsla för att vara kvar i organisationen (Gellatly, Meyer & Luchak, 2006).

Sammanfattning

Engagemang kan skapas av flera olika saker, som till exempel att individen delar organisationens värderingar, eller att alternativkostnaden för att byta organisation är för stor. Denna grundläggande förklaring till vad engagemang är spelar en viktig roll för vår undersökning då vi först måste konstatera vad engagemang är och vad som skapar det i organisationen.

3.4.1 Organisatoriskt engagemang

Engagemang ses primärt som en attityd eller psykologisk förbindelse, som definieras i termer av en individs lojalitet till, investering i och identifiering med en grupp eller institution. Engagemang för en organisation kan visas genom ett ändrat beteende, för att uppnå efterlängtade belöningar, eller värderings- och mål överensstämmelse mellan individen och organisationen (Huang, 2001). Rashid, Sambasivan och Johari (2003) beskriver en anställd

som känner engagemang, som någon som stannar i organisationen genom vått och torrt, dagligen är på sin arbetsplats, arbetar avtalad tid, eller mer, skyddar företagets tillgångar och delar dess mål. Att ha anställda som känner ett starkt engagemang mot företaget är en fördel för organisationen.

Organisatoriskt engagemang består av två faktorer: attityds-engagemang och beteende-engagemang. Attityds engagemang reflekterar den anställdes identitet med organisationen, och dennes vilja att jobba för att uppnå organisationens mål. Beteende-engagemang binder individen vid ett agerande, som är ett resultat av att individen förpliktigar sig själv efter ett visst beteende som är viljebestämmande, explicit och oåterkalleligt. Attityds och beteende-engagemang har en cyklisk relation. Attityds-engagemang leder till beteende- engagemang, vilket i sin tur förstärker attityds-engagemang (Huang, 2001).

Ett exempel på detta är en förskolelärare som delar förskolans vision att barnen ska ha en viss kunskap innan de börjar skolan, och att det bästa sättet för barnen att lära sig är genom olika pedagogiska metoder. När han/hon först börjar är det organisationens mål och vision han/hon främst vill uppnå, och det är mot organisationen lojaliteten ligger (attityds-engagemang). När förskoleläraren utför sina arbetsuppgifter, som till exempel att lära barnen läsa och skriva är det även genom arbetsuppgifterna han/hon förpliktigar sig gentemot organisationen (beteende-engagemang). Då förskoleläraren känner att hans/hennes arbetsuppgifter är viktiga, känner han/hon även en större lojalitet mot organisationen som försöker uppfylla målet bakom dennes arbetsuppgifter.

Huang (2001) menar att beteende-engagemang även innebär att anställda kan känna sig förpliktigade att fortsätta sin anställning på grund av ett beteende som associeras med arbetet.

”When an individual is reluctant to lose his benefits and perceived benefits as positive elements in an exchange, he will be more likely to stay with that organization because of side bets made to that organization. The more one has at stake in an organization, the more one could lose by leaving the employing organization, so the greater personal commitment to the organization” (Huang, 2001, s.31).

Beteende och attityds-engagemang kan ha stor inverkan på anställningslängd, arbetstillfredsställelse och omsättning på personal. Ju mer lojal och fäst man är både till organisationen och arbetsuppgifterna, desto troligare är det att den anställda stannar i företaget längre (Huang, 2001). Brooks (2002) menar att engagemang inte bara gynnar organisationen, såsom med mindre personalomsättning och lägre sjukfrånvaro, utan även för den anställda. Fördelar för en anställd att känna engagemang mot sin organisation kan vara ett bättre allmänt hälsotillstånd genom ökad moralkänsla och mindre stress.

Chong och Eggleton (2007) hävdar att individer med ett starkt organisatoriskt engagemang är mer motiverade till att uppnå organisationens mål och intressen. De har en stark inställning till organisationens värderingar och viljan att göra en betydande insats för organisationen. Dessa individer har en tendens att offra sina egna intressen för att tillgodose organisationens intressen. Individer med stark organisatorisk tillhörighet är mer villiga att dela med sig och använda sin privata information för att uppnå organisatoriska mål i relation till de individerna med mindre organisatorisk förpliktelse. De individerna med mindre hängivenhet till organisationen använder istället informationen för att driva egna intressen. Chong och

Eggleton (2007) har bedrivit studier där resultat visar att individer med ett starkt organisatoriskt engagemang var opåverkade av belöningsystemet. Enligt författarna Praveena, Parboteeah och Shim (2007) finns det ett positivt förhållande mellan organisatoriskt engagemang och jobbtillfredsställelse. Förespråkarna menar att arbetstillfredsställelsen kommer att leda till organisatoriskt förpliktelse, eftersom desto nöjdare medarbetarna är med sina jobb desto troligare är det att utveckla en anknytning till organisationen och ett starkare engagemang. En anställd kan dras till den organisation som han/hon kan identifiera sig med, och där han/hon känner bekant med företagskulturen, dess regler och normer. Även detta kan leda till högre arbetstillfredsställelse (Praveena., et al., 2007).

Sammanfattning

Man kan känna engagemang mot en organisation på olika sätt, till exempel känslomässigt, då man identifierar sig med organisationen och dess mål, eller beteendemässigt då den anställde binds vid ett visst agerande och därav förpliktigar sig själv mot organisationen. När en individ är ovillig att förlora förmåner som denne har i organisationen och om personen skulle sluta. Både finansiella och sociala, desto högre personligt engagemang personen kan känna mot organisationen. Individer med starkt organisatoriskt engagemang är mer motiverade att uppnå organisationens mål och intresse. Anställda med högre organisatoriskt engagemang kan offra sina egna intressen för att tillgodose organisationens intresse, medan de med lågt organisatoriskt engagemang driver sina egna intressen före organisationens. Det kan finnas en positivt förhållande mellan organisatoriskt engagemang och arbetstillfredsställelse för ju nöjdare de anställda är med sina jobb, desto troligare är det att de utvecklar en anknytning och ett starkare engagemang till organisationen.

Denna beskrivning av organisatoriskt engagemang kan kopplas till vår studie genom att vi med denna kunskap kan undersöka om detta beteende existerar i organisationerna vi undersöker.

3.4.3 @Workmodellen

En av de tidigaste och mest kända teorier om individens motivation är Maslows behovstrappa. Maslows modell visar individernas motiverande behov från första nivån, vilket är de fysiologiska behoven, till sista nivån som är självförverkligande. Maslow anser att varje människa har ett hierarkiskt behov (Stum, 2001).

@Work forskningen försöker förstå vad som motiverar de anställda till att vara mer engagerade till sin organisation. Medan Maslows modell ser på individen i förhållande till hela deras omgivning, ser @work modellen på förhållandet mellan arbetstagare och arbetsgivare och dynamiken som äger rum mellan en individ och organisationen (Stum, 2001).

@Work modell:

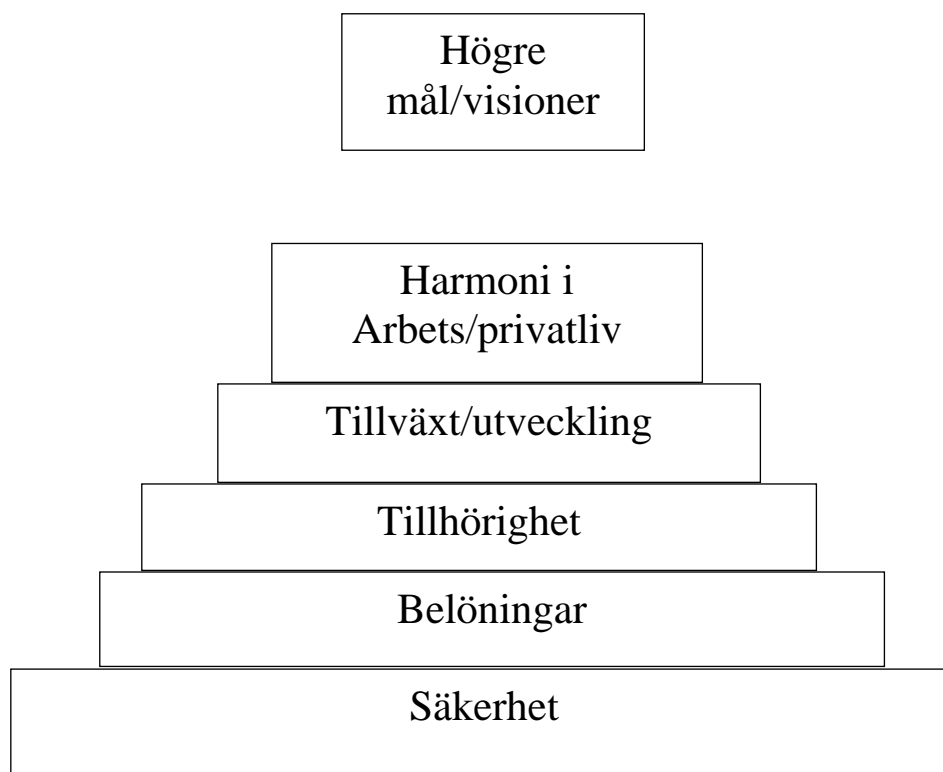
1. Säkerhet. Vilket innebär att individen ska kunna vara trygg i organisationen och inte upplever några hot. Förutom en fysisk känsla av trygghet måste det finnas psykologisk tro att miljön är säker från hotelser eller mellanmänskligt behandling som är hotfullt (Stum, 2001).
2. Belöningar. Belöningar i form ersättning och andra fördelar är nästa behov som måste

uppfyllas i hierarki. Ersättningar och förmåner har under flera år visats vara den största anledningen till varför människor tar ett specifikt jobb. En individs motivation och förpliktelse kan minska när de har blivit anställda inom organisationen. På grund av detta ses belöningar mer som rättigheter än som motivationsfaktorer (Stum, 2001).

3. Tillhörighet. En känsla av samhörighet, att vara en del av laget är viktigt på denna nivå. Vara en del av något större har varit en del av människans psykologi i årtionden och känslan av att inte bara vara en arbetstagare när du är på jobbet är viktigt för individerna. Framgångsrika och starka kulturer inom organisationen stärker detta naturliga behov av att tillhöra något större. Ledarna inom organisationen ska kommunicera en stark känsla av mission, vision och strategi för att behovet av tillhörighet till organisationen ska uppfyllas (Stum, 2001).

4. Tillväxt/utveckling. Anställda vill ha möjligheter att ändra, lära och uppleva nya upplevelser på jobbet. Det @ Work studier har visat är att denna nivå inte bara handlar om den enskilda individens tillväxt, men en önskan att organisationen växer och förändras i arbetsprocesser, dess produkter och dess förmåga att tillfredsställa kunder. Det totala behovet på denna nivå kan karakteriseras som prestation. Detta kan vara prestation individuellt, inom arbetsgruppen eller inom organisationen i stort (Stum, 2001).

5. Harmoni i arbetslivet och i det privata livet, liknar idén om individuellt självförverkligande, individerna vill nå sin maximala potential både på jobbet och i andra aspekter av deras liv. De vill finna harmoni i båda delar av livet (Stum, 2001).



Figur 3: @Work modellen

Med engagemang pyramiden i åtanke har forskare börjat se på engagemang med nya ögon. Engagemang pyramiden visar att organisationer måste anstränga sig för att uppfylla de anställdas förväntningar på varje nivå i hierarkin (Stum, 2001).

En sjätte nivå till denna modell skulle kunna vara att individen blir engagerad till organisationens mål/vision. Ta Ikea som exempel. Deras vision är att möblera världen snyggt och billigt. Då kan Ikeas anställda anamma denna vision och förverkliga sig själva genom att de 'gör världen en tjänst' genom att uppfylla organisationens vision.

Sammanfattning

Pyramiden visar olika steg och vad som gör den anställde mer engagerad till organisationen. För att individerna ska bli fullt engagerad så ska arbetsgivaren försöka uppfylla varje steg i denna pyramid. Denna pyramid visar vad som krävs av arbetsgivaren för att den anställde ska bli mer engagerad till sin organisation. Att ha anställda som är starkt engagerade till sin organisation kan vara bra då de anställda försöker uppnå det som är bäst för organisationen. Om alla anställda strävar efter att göra det som är bäst för organisationen blir det lättare för organisationen att nå sina mål. Pyramiden är viktig för vår undersökning genom att vi kan enklare förstå på vilka sätt organisationen kan motivera de anställda och göra de mer engagerade.

3.5 Rättviseteorin

Rättviseteorin förklarar att individer har en naturlig tendens att jämföra sig med andra och förespråkarna för teorin syftar främst på jämförelsen mellan resultatet (belöning) i förhållande till deras ansträngning (arbete) (Praveen Parboteeah & Shim, 2007).

Ett incitament som kan påverka de anställdas hängivenhet och förpliktelse för organisationen kan vara om människor känner att de får mindre belöning i förhållande till deras arbetsinsatser, jämfört med andra i organisationen (Roberts, Caulson & Lawrence, 1999).

Roberts, Caulson och Lawrence (1999) tar upp effekterna på de anställdas beteende när de upplever att de blivit orättvist behandlade, och hur detta kan påverka deras engagemang till organisationen. Personer som upplever detta kan uppfatta orättvisor och ojämlikhet inom organisationen. Detta innebär att om orättvisa upplevs i en organisation så finns det individer som vill hitta sätt att åtgärda de upplevda orättvisorna genom att justera resultat outputs/ input (prestation) för fullbordande av ett mål (Liccione, 2007). Rättviseteorin fastställer att de anställda som bedömer sin prestation upplever rättvisa genom att jämföra sig själva och sin prestation med andra anställda (Roberts., et al 1999).

Inputs kan enligt rättviseteorin vara individuella egenskaper som till exempel utbildning, förmågor och insats. Outputs är de individuella aspekterna som den anställde får i utbyte som ersättning av arbetsgivaren såsom belöning, lön, status, erkännande, förmåner och erbjudanden (Konopaske & Werner, 2002).

Rättvisa existerar när de anställda upplever att deras input i förhållande till deras outputs är jämlikt i förhållande till de övriga anställdas prestation. Anställda som uppfattar att de antingen är över eller underkompenserade kommer att uppleva orättvisa. De kan känna en skyldighet gentemot sina medarbetare om de upplever att de är överkompenserade. Denna känsla gör att de anställda kommer att justera för att uppnå jämlikhet. Ett exempel på detta är om en anställd känner sig underkompenserad presterar han mindre, i förhållande till de andra anställda i organisationen, för att uppnå en känsla av rättvisa. Finner den anställda inte känslan av rättvisa kan han/hon lämna organisationen (Konopaske & Werner 2002).

Enligt Roberts, Caulson & Lawrence (1999) finns det olika sorters rättvisa som kan förekomma i en organisation. En belöning (ersättning för prestation) som anses vara acceptabel hos de anställda kan uppfattas som rättvis. En anställd upplever då att hans/hennes belöning är rättvis i förhållande till medarbetarna, eftersom organisationen då baserar lönen utifrån en prestation (Cosier, Richard, Dalton, Dan, 1983). En annan situation som medarbetarna kan uppleva som rättvis är när de anställda anser att rättvis fördelning av arbetsuppgifter och arbetsfrihet förekommer. Dessa faktorer av rättvisa kan upplevas i en verksamhet, dock olika hos olika individer, och på olika nivåer. En anställd kan uppleva orättvisa då denne anser sig underkompenserad i förhållande till en annan person inom samma bransch och samma yrke och position. Studier har visat att lönenivåer och varierande arbetsuppgifter kan vara positivt förknippade med organisatoriskt engagemang medan delegering av uppgifter och administrativa regler associeras positivt med trivsel.

Känslan av rättvisa kan kopplas till vår studie, genom att undersöka hur de anställda agerar om de upplever att de inte blir rättvist behandlade i förhållande till sina medarbetare, då teorin säger att detta kan skapa lågt engagemang. Korrelerar låg känsla av engagemang och känslan att inte bli rättvist behandlad i belöningsystemet, kan rättvisa vara ett eventuellt samband mellan belöningsystem och engagemang.

På samma sätt är det intressant att titta på om de anställda anser sig rättvist behandlade i belöningsystemet i förhållande till sina medarbetare, och om de känner starkt engagemang mot sin organisation, vilket teorin förespråkar. Är dessa två korrelerade kan känslan av rättvisa vara ett eventuellt samband mellan belöningsystem och engagemang.

4. Presentation av fallföretag och intervjuer

Detta avsnitt börjar med en beskrivning av tillvägagångssätt för empiriinsamling, sedan en kort beskrivning av fallföretagen, därefter följer en sammanställning av genomförda intervjuer. Intervjuerna har genomförts efter vår intervjuguide som återfinns i bilaga.

4.1 Tillvägagångssätt för empiriinsamling

För att samla in information gjorde vi en fallstudie av 3 fallföretag. Vi bedrev intervjuer med 9 respondenter, 3 från varje fallföretag. Vid varje semistrukturerad intervju var det en av oss som hade huvudansvaret för intervjun, medan alla 3 förde anteckningar. Intervjuerna bedrevs som en diskussion med respondenten, baserat på våra intervjustödord. Efter varje intervju förde vi en halvtimmig lång diskussion om vad vi hört och upplevt, och sammanställde våra anteckningar i ett dokument. I detta dokument citerade vi respondenterna, och skrev ner stödord över vad respondenten sagt. Efter informationsinsamlingen började vi vårt kategoriseringsarbete av empirin. Efter kategoriseringsarbetet var klart skev vi i löpande text en presentation av empiriinsamlingen, genom att vi utgick från våra citat och stödord. Redan innan vi gick ut för att samla information hade vi gjort valet av att inte spela in våra samtal med respondenterna, då vi ansåg att vi skulle få mer sanningsenliga svar från respondenterna genom att inte spela in samtalen, detta för att vi har ett ämne som kan vara känsligt för den anställde och relationen mellan den anställde och arbetsgivaren. Detta har i sin tur lett till att vi presenterat informationen i komprimerad form. Vi har även valt att presentera empirin på detta sätt för att vi ville underlätta för läsaren att kunna ta del av vår empiri. När vi efter kategoriseringsarbetet skulle presentera empirin, gjorde vi valet att utesluta information som vi inte ansåg vara relevant för studiens syfte, t ex ingående information om respondentens privatliv. Då vi utförde semistrukturerade intervjuer i diskussionsform, flöt vid olika tillfälle samtalen in ämne som vi inte ansåg vara relevanta för studien, direkt eller indirekt. Det kan argumenteras att all information är indirekt relevant för studien, dock använde vi studiens syfte som en avgränsning.

4.2 Ernst & Young

Ernst & Young är ett globalt företag inom revision, skatt, redovisning, rådgivning och transaktioner. De erbjuder sina tjänster till globala och offentliga, samt ägarledda företag i Sverige. Kommuner, landsting, myndigheter och icke vinstdrivna organisationer är även viktiga kunder för verksamheten. Organisationen har globalt 144 000 anställda i 140 olika länder varav cirka 70 kontor i Sverige. Ernst & Youngs vision är att de ska vara det revisionsföretag som främjar mest till medarbetares och kunders framgång genom att skapa värde och förtroende. Affärsidén är att sträva efter att vara ledande inom revision, redovisning, skatterådgivning, transaktions- och affärsrådgivning samt att ge finansiell information (<http://www.ey.com/se>). Ernst & Youngs lokaler i Göteborg är öppna, ljusa stora lokaler med modern inredning.

4.2.1 Sammanställning av intervjuer

Under denna rubrik presenteras respondenterna för Ernst & Young, vilket efterföljs av en sammanställning av deras intervjuer.

Respondenterna

Respondent X har varit anställd i företaget 10 år. Han utbildade sig vid Handelshögskolan i Göteborg till civilekonom, och anställdes som revisorsassistent i Ernst & Young direkt efter examen. Han är nu auktoriserad revisor och har rank som Manager. Att han blev revisor var inte planerat, utan det var konjunkturen och tillfället som avgjorde.

Respondent Y har varit anställd i 4 år. Även han utbildade sig vid Handelshögskolan i Göteborg till civilekonom, och blev erbjuden anställning som revisorsassistent direkt efter examen. Han hade löpande kontakt med Ernst & Young under studietiden, genom arbetsmarknadsmässor och dylikt. Han är nu godkänd revisor och ska snart göra provet för att bli auktoriserad revisor. Har nu rank som Senior.

Respondent Z har varit anställd i företaget i 6 år, men har jobbat med revision i 12 år. Han utbildade sig vid Handelshögskolan i Göteborg och började efter examen i en annan revisionsbyrå, men efter 6 år lämnade han den organisationen för Ernst & Young på grund av organisationsförändringar. Han hade även före detta arbetskamrater som gått samma väg. Han är en auktoriserad revisor och har idag rank som Senior Manager.

Organisationen

Respondenterna menar att de flesta som blir anställda inom organisationen är nyutexaminerade och anställs som revisorsassistenter. Efter ungefär två år blir medarbetaren befördrad, denna befordran är inte direkt kopplad till prestation utan sker i stort sett på automatik. *"Så länge vi arbetar i linje med organisationens mål och presterar enligt arbetsbeskrivningen så blir man befördrad efter två år"* (respondent Y). Det är endast den första nivån som sker per automatik och för att avancera ytterligare nivåer krävs det att medarbetaren presterar bra, enligt respondent Y. Det finns många beteckningar på de olika nivåerna inom organisationen, men de anställda uppmärksammar inte beteckningarna särskilt mycket. Enligt respondent X finns det inget bestämt antal platser på de olika nivåerna vilket gör att de anställda inte behöver konkurrera om platserna. Respondent X menar att han inte känner någon direkt konkurrens mellan sina medarbetare, då det finns möjlighet för alla att kunna avancera. Respondent Y poängterade att bland de yngre nyutexaminerade revisorsassistenter finns det en viss benägenhet av att jämföra resultat, vilket han menade kunde härstamma från studietiden, då det förekommer interna tävlingar bland studenterna. Respondent X och Y berättar att medarbetarna arbetar i team som sätts ihop beroende på uppdrag. Dessa team ser olika ut beroende på kundens preferenser. *"Teamledaren sätter ihop en grupp till varje uppdrag och det är väldigt sällan gruppdynamiken inte överensstämmer med varandra eller gentemot kund"* (respondent Y). Två av intervjupersonerna (respondent Z och Y) beskrev organisationen som en pyramid medan den tredje personen (respondent X) beskrev det som en platt organisation. *"Jag upplever ingen stark hierarki på Ernst & Young, här är alla jämlika"* (respondent X). Respondent Y menar att Ernst & Young väljer att anställa nyutexaminerade och tanken är att alla ska kunna avancera i nivåerna. De rekryterar en viss sorts människor med liknande utbildning och ambitioner. Både respondent Y och X berättade att Ernst & Young gick ut i deras lärosäten och marknadsförde organisationen för att göra den attraktivare bland studenterna. De menar också att Ernst & Young redan då beskrev sin organisation som en plats där alla kan avancera inom organisationen. En av intervjupersonerna (respondent Z)

ansåg att de anställda på kontoret var en homogen grupp medan de två andra (respondent X och Y) ansåg att det var en heterogen grupp. Respondent Z menade att alla har liknande bakgrund och liknande utbildning och strävar efter liknande mål. *"Personer som söker sig till Ernst & Young har ambitioner att lyckas i arbetslivet och söker sig därför till företaget eftersom de ser organisationen som en plats med karriärs möjligheter"* (respondent Z). Respondent Z menar att den högsta nivån i organisationen är att bli delägare. Det finns idag 160 delägare. För att bli delägare krävs det att man blir nominerad av en befintlig delägare och sedan måste bolagsstämman välja att rösta in den nya delägaren. Respondent Z berättar att hans mål är att bli delägare inom organisationen.

Belöningsystem

Vi bad respondenterna beskriva Ernst & Youngs belöningsystem, så som de uppfattade det. Alla respondenterna började med att beskriva att de har en fast månadslön med chans till en rörlig ersättning baserat på prestation. Den rörliga lönen kan erhållas först efter två år i organisationen. Vidare berättade respondenterna att på en lägre nivå baseras den rörliga delen mestadels på om personen nått upp till sina personliga mål, dvs. en subjektiv bedömning. *"Ett mjukt mål kan vara att samarbetet mellan medarbetarna fungerar bra"* (respondent Y). De individuella målen utarbetas tillsammans med en counceller. Respondent Z menar att det finns både hårda och mjuka mål, ett av dessa mål kan vara försäljningskrav. Det görs både avstämningar på halvårs- och helårsbasis. Dessa mål kan även vara knutna till företagets vinst, om företaget går bra får medarbetarna sin bonus. På högre nivåer är även den rörliga lönen även baserad på ett finansiellt årsresultat på kontorsnivå. *"Desto högre resultat ger större bonusar"* (respondent Z). Respondent Z menar även att det är councellern som utvärderar medarbetarens mål. Medarbetare som inte lyckas uppnå sina mål får hjälp av councellern med stödinsatser. Respondent X berättade att om en medarbetare inte kontinuerligt uppnår sina mål efter att fått hjälp av councellern kan det bli tal om avsked. *"Att en medarbetare inte uppnår sina mål efter stödinsatser och får lämna företaget är väldigt ovanligt"* (respondent X). Lön och andra belöningar är förhandlingsbara och företaget premierar dem som gör bra ifrån sig för att behålla dessa inom organisationen. Respondenterna påpekade att det är allmänt känt att revisionsbranschen ligger lägre i lönenivå jämfört med andra ekonomibranscher. Respondent Y berättar att den fasta månadslönen som erhålls när man är nyanställd är relativt låg, jämfört med medianlönen för en nyutexaminerad ekonom. *"Det är inte ingångslönen som fick mig att söka till Ernst & Young, utan det var organisationen"* (respondent Y). Majoriteten av respondenterna lyfte fram att internutbildning är en del av belöningsystemet. De beskrev att de minst får tre veckors internutbildning per år, och att dessa ofta hölls i länder runt Medelhavet, vilket de ansåg var en belöning fast de var medvetna om att detta gjordes av kostnadsskäl. *"Internutbildningarna som läggs i utlandet är ju en mycket trevlig upplevelse som förgyller arbetet och skapar gemenskap"* (respondent Y). De flesta internutbildningar hålls i Ernst & Youngs regi, mycket för att metodiken inom revision skiljer sig lite mellan revisionsbyråerna. Respondent X belyste även andra förmåner inom belöningsystemet, såsom grupp försäkringar, rikskuponger, pensionsförsäkring och friskvårdsbidrag. Dessa belöningar ses mer som en självklarhet än en belöning. Vad frågan om någon belöning blivit borttagen nämnde respondent X en förmån som blivit borttagen, men reflekterade inte så mycket över detta. Borttagande av denna förmån påverkade honom p.g.a. hans livssituation. Respondent Z anser att deras belöningsystem är konkurrenskraftigt och att detta behövs för att locka till sig och kunna knyta kompetent personal till organisationen. *"Idag krävs det en morot i form av ett belöningsystem för att locka till sig kompetent personal"* (respondent Z).

Engagemang

Respondent X berättade att organisationens normer och värderingar ligger på medarbetarnas skärmsläckare. Han beskrev att dessa normer och värderingar efterlevs i stort och präntas in hos medarbetarna. *"Företagets normer och värderingar lever vi upp till i organisationen"* (respondent X). På frågan hur företagets normer och värderingar efterlevs i organisationen gled respondenterna Z och Y in på organisationens mål och hur dessa eftersträvas. Respondent Y beskrev organisationens mål, som att ha bra resultat till kunder och engagerade medarbetare. Att bli den bästa, största och lönsammaste inom branschen, menar respondent Z är organisationens mål. Samtliga av intervjupersonerna upprepade organisationens slagord *"Quality in everything we do"*. När vi diskuterade deras arbetstider förklarade alla intervjupersoner att det inte var några traditionella 40 timmars veckor man jobbade. Under vissa perioder såsom t ex vid årsbokslut är det högsäsong, vilket innebär att vi får arbeta övertid. *"Under lågsäsong kan vi ta mer ledigt och på en årsbasis brukar detta gå jämt ut"* (respondent X). Samtliga respondenter belyste att arbetsbeläggningen varierade mycket under året, och att det hade väldigt flexibla arbetstider. De jobbade väldigt mycket under bokslutsperioderna och hade det lite lugnare under resterande del av året. Respondent Y och Z berättade att de jobbade frivilligt mer än vad deras arbetskontrakt sa. Respondent X berättade att även han arbetade mer övertid innan han fick barn, men prioriterar i dagsläget sin familj och väljer att inte jobba så mycket övertid. Alla intervjupersonerna benämnde Ernst & Young som *"vi"*. Vid frågan på vad de trodde de skulle göra om 5 år svarade alla intervjupersonerna att de skulle vara kvar i organisationen på en högre nivå. Respondent X och Z svarade även att de skulle kunna tänka sig att jobba med ekonomi i ett företag i en annan bransch, som controller eller ekonomichef. De nämnde att som controller eller ekonomichef skulle de kunna få en högre lön än inom revisionsbranschen. *"Att sitta som ekonomichef på ett framgångsrikt företag kan anses vara högre status och en högre månadslön. Att ha erfarenhet från Ernst & Young som en auktoriserad revisor kan innebära bra förutsättningar för att kunna hantera en position som ekonomichef"* (respondent X). Byta företag inom samma bransch var inget alternativ för någon av respondenterna. Vid frågan om respondenterna skulle vara villiga att byta företag inom samma bransch för en högre lön var svaret att lönen inte var det viktigaste och att de trivdes på Ernst & Young. Vid frågan hur personalomsättningen såg ut svarade respondent Z att de flesta avhoppet sker inom 5 år, d.v.s. innan man blir auktoriserad revisor. Respondent Z menar att när man väl har blivit auktoriserad revisor behöver man arbeta med revision ett visst antal timmar per år för att behålla sin titel.

Arbetsplats och kollegor

Alla var överens om att det var en gemytlig stämning och ett bra arbetsklimat. Respondent Y och Z berättade att majoriteten av kollegorna hade vänner på arbetsplatsen redan innan de började sin anställning och som de även umgicks med innan de började på Ernst & Young. Alla respondenterna var överens med om att de yngre medarbetarna umgicks mer med varandra på sin fritid än de äldre, vilket kunde bero på att de äldre medarbetarna med familj prioriterade hemmilivet. *"Innan jag fick barn var jag med mer på after work och dylikt"* (respondent X). Respondent Y berättade att Ernst & Young organiserar sammankomster både på nationell- och regions nivå 2-3 gånger per år. De träffas även inom teamen flera gånger om året. Alla respondenterna pratade om ett arbetsklimat som var högt i tak och öppna dörrar. *"Vi är väldigt mån om att integrera nyanställda i gemenskapen"* (respondent X). Respondent Y menar att alla ska känna sig välkomna och att fråga varandra om hjälp ska vara väldigt naturligt.

Rättvisa

Respondent Y berättar att det förekommer viss konkurrens mellan de nyutexaminerade revisorsassistenterna. Han likställde detta som när studenter jämförde tentamens resultat med varandra. Respondent Z menar att detta fenomen, som något som inte existerade på de högre nivåerna i organisationen utan bara hos de nyanställda. *”Det tar olika lång tid för medarbetarna att bli godkänd revisor, men det ligger ingen tävling i att bli godkänd först”* (respondent Y). Respondent X nämnde att belöningssystemet var transparent. Ett transparent belöningssystem innebär att kundens bedömning av revisorn är öppen d.v.s. att alla i teamet vet vad kunden tycker om revisorerna. Detta system påpekade respondent X vara rättvist och påpekade att det är kunden som avgör. Respondenterna var överens om att det var en prestigelös organisation inom de lägre nivåerna, man får uppskattning när man gör ett bra jobb. *”När man gjort ett bra jobb får man beröm för sin insats”* (respondent Y). Respondent Z beskrev att det finns prestige inom de högre nivåerna i organisationen. Han menar på att det är mer statuskillnad i de höga nivåerna än i de lägre. Respondent X förklarade att folk generellt delade med sig av informationen med sina kollegor, men det förekom att medarbetare hade egna utvecklade hjälpmedel och modeller som de behöll för sig själva. Detta berodde enligt respondent X inte på ett medvetet undanhållande utan av lathet.

4.3 Eniro 118 118

Eniro är det ledande sökföretaget inom den nordiska marknaden. Med hjälp av nummerupplysning, kataloger, Internet- och mobiltjänster gör Eniro det möjligt att enkelt hitta personer, företag och produkter. Eniro har ungefär 5 000 medarbetare. Verksamheten bedrivs i dotterbolag i de länder där Eniro har verksamhet. Eniro 118 118 är en del av Eniro koncernen och finns i 4 städer i Sverige. Eniro 118 118 är från början en nummerupplysning via telefon som har utvecklats och kan nu svara på alla frågor. Man kan ringa in och fråga om allt, från vem som har flest allsvenska guld till vägbeskrivning. På Eniros kontor i Kristianstad arbetar ungefär 130st telefonister/sökexperter och 4 st teamchefer. Enhetschefen heter Barbro och har produktansvar för 118 118. Eniro 118 118 har funnits i ungefär 11år och har idag 85 % av marknadsandelarna dock blir konkurrenterna fler och fler (<http://www.eniro118118.se/>).

4.3.1 Sammanställning av intervjuer

Under denna rubrik presenteras först respondenterna för Eniro 118 118 vilket efterföljs av en sammanställning av intervjuerna.

Respondenterna

Respondent X har varit anställd i företaget i 15 månader. Hon jobbar som telefonist/sökexpert. Hon har gymnasieutbildning och har läst några ekonomikurser på högskolan. En stor anledning till varför hon började jobba för Eniro 118 118 var att hon hade bekanta där som trivdes bra med jobbet.

Respondent Y har varit anställd i företaget i 11 år. Hon började som sommarvikarie, men blev kvar i organisationen. Hon har gymnasieutbildning. Hon började som telefonist och blev efter 2 år handledare för nyanställda. Hon jobbar idag på kundtjänstavdelningen.

Respondent Z har varit anställd i företaget i 18 månader. Hon är utbildad personalvetare, men hade svårt att hitta jobb inom sin utbildning. Efter sin examen började hon jobba på ett telefonbolag som telefonist, och idag är hon telefonist/sökexpert. Hon är även mentor för nyanställda.

Organisationen

Respondenterna berättar att på kontoret i Kristianstad arbetar det 130 st telefonister/sökexperter och 4 st teamchefer. Dessa teamchefer har ansvarsområden som schemaläggning, kvalitetskontroll och koordination på samtalen. Det finns även en enhetschef som har det övergripande ansvaret. *"Vi är många anställda på en teamchef"* (respondent Z). Respondent Z tycker att det är en platt organisation, då det inte finns så många mellanchefer. Även respondent X och respondent Y är av denna åsikt, och säger att det kan vara skönt att det inte finns så många chefer, utan man vet vem som har vilken befogenhet. Respondent Y berättar att en följd av att Eniro 118 118 har halverat antalet kontor i Sverige har detta bidragit till att Kristianstad kontoret fått nyanställa många. Respondent Y och respondent Z ansåg att detta har påverkat sammanhållningen lite negativt då alla inte ens kan varandras namn. Respondent X menar att trots att det är många nya är det bra sammanhållning bland medarbetarna. *"Där finns alltid någon att prata med i fikarummet"* (respondent X). Respondenterna berättar att som telefonist har man fria arbetsstationer men att de ska sitta teamvis. Innan förändringen kunde de välja vilken plats de ville. Respondent Y berättar att de flesta telefonisterna är positivt inställda till förändringen men misstro finns dock hos vissa, främst för de som varit lite längre inom organisationen. *"Flera av oss som varit här sedan innan verksamheten omorganiserades till Eniro 118 118 för 11 år sedan, är inte nöjda med förändringen"* (respondent Y). Respondenterna berättar att organisationen ofta anställer unga människor med gymnasieutbildning. Respondenterna berättar även att företaget har en hög personalomsättning. En anledning till detta kan vara att de flesta inte siktar på att göra karriär inom organisationen menar respondent X. *"Många av de som jobbar här ser det som en kortsiktig lösning, utan kanske jobbar här ett tag för att sedan resa, eller börja plugga"* (respondent X). Respondent Z berättar att hon egentligen vill jobba med någonting annat, och inte ser detta jobbet som något långsiktigt. Respondent Y förklarar att hon började som sommarvikarie, och hade inte vid det tillfället planerat att jobba där så länge.

Belöningssystem

Intervjupersonerna berättar att de har en fast avtalsbaserad grundlön som de alla tycker är låg. *"Vi får ingen bra grundlön"* (respondent Z). De har även en rörlig del som är baserad på tillgänglighet, enligt respondent Z. Respondenterna förklarar att tillgängligheten innebär att telefonisterna kan blockera sig från samtal, och den tid de inte är blockerade utgör grunden för deras tillgänglighet. Har telefonisten en tillgänglighet på 88 % får de 6 kronor extra i timmen, en tillgänglighet på 90 % ger 17 kronor extra i timmen. *"Vi får ingen bra grundlön, men får man högsta tillägget baserat på tillgänglighet är lönen helt okej och man blir då mer motiverad"* (respondent X). Förra året fanns det även en gräns vid 89 % tillgänglighet. De har även en årsbonus som är baserad på tillgängligheten som är 3 kronor extra för varje arbetad timme. *"Dessa kriterier gäller för alla sökexperter, oberoende av erfarenhet"* (respondent X). För att nå denna bonus krävs det att man har haft 90 % tillgänglighet 11 av 12 månader. *"Det handlar om så lite pengar för så höga mål"* (respondent Z). Respondent Y berättar att det även finns även en kollektiv belöning som benämns NKI (Nöjd Kund Index). Denna mäts varje kvartal genom att en oberoende medarbetare ringer upp kunder och frågar hur de upplever Eniro 118 118:s service. Genom denna belöning kan de anställda få 1, 2 eller 3

kronor extra per timme. *"Att sitta och ringa samtalen där man frågar kunden om dess kundnöjdhet inte är roliga"* (respondent X). Hon anser att hon upplever det som att kunderna kan tycka att dessa samtal är obekväma att få, och inte är så intresserade av att svara. Endast respondent Y har fått den lägsta utdelningen en gång, de andra gångerna har de inte nått upp till målet. Respondent Z anser att om NKI hade varit baserad på den individuella prestationen hade hon haft bättre chans att få utdelning. Respondent Z föredrar de belöningar som är grundade på tillgängligheten, då det endast är man själv som kan styra dessa, och man är inte beroende av andras prestationer. När övriga belöningar kom på tal ansåg respondenterna inte att de har fler belöningar. Samtliga respondenter ansåg att friskvårdsbidrag, rikskuponger och sjukvårdsbidrag var ganska självklara att ha, och såg det inte som en belöning. Samtliga respondenter ansåg att det var bra med en individuell lönesättning som är baserad på prestationen. De påpekar att alla inte orkar uppnå en tillgänglighet på 90 % och det var därför bra att man kunde sikta på 88% istället. *"Jag får betalt för hur mycket jag jobbar, vilket jag tycker är bra"* (respondent X). En diskussion som fördes med enhetschefen som inte var en av respondenterna men som berättar att de anställda har ytterligare en rörlig belöning. Denna belöning baseras på företagets årliga finansiella resultat och ger varje anställd tio kronor extra för varje arbetad timme under året, om företaget redovisar en viss vinst. Ingen av respondenterna nämnde denna belöning.

Engagemang

När diskussionen kom in på organisationens normer och värderingar var det endast respondent Y som sa att hon känner till att organisationen har uttalade normer och värderingar men hon kunde inte återberätta dessa. Vid frågan om vad organisations mål är så sa respondent Y och respondent Z att det var mer nöjda kunder, och respondent X visste inte vad dessa normer och värderingar var. Respondenterna är överens om att det inte finns så mycket internutbildning inom organisationen. *"Mer utbildning krävs"* (respondent Z). Respondent Z berättar att de får en internutbildning när de blir mentor/handledare, vilket innebär att de hjälper nya medarbetare med att lära sig sina arbetsuppgifter. Hon poängterar att detta inte ger någon löneökning och hon får dessutom problem att hålla uppe sin tillgänglighet till den nivå hon var på innan. *"Jag gick egentligen ner i lön när jag blev mentor, då jag inte fick någon löneökning, men inte kommer upp i min tillgänglighet för att jag hjälper andra"* (respondent Z). Respondent X anser att interutbildningen de får för att bli sökexperter var bra. *"Jag fick bra utbildning i söksystemet och dylikt när jag började, och denna utbildning får alla nya sökexperter"* (respondent X). Respondent Y blev upplärd av en annan anställd när hon gick över från telefonist avdelningen till kundtjänstavdelningen, och tyckte att det var bra att bli upplärd av någon som redan kunde jobbet. Alla respondenter berättar att det tidigare fanns det tre nivåerna på tillgänglighet, 88 %, 89 % och 90 %. 89 % tillgängligheten är numera borttagen och alla respondenterna är missnöjda med detta, då det blir ett väldigt stort glapp (pengamässigt) mellan 88 % och 90 %. Respondenterna förklarar att de märkte att de inte skulle nå upp till 90 % därför så siktar de på att bara klara 88 % precis, istället för att få 89 %. Respondent X berättar även att detta var någonting många på kontoret satt i system, då det ofta pratas och jämför tillgänglighetsprocenten mellan varandra. Samtliga respondenter är överens om att det är en väldigt hög sjukfrånvaro på kontoret. *"Det förekommer mycket måndagssjuka på detta kontor"* (respondent X). Respondent Z anser att många, särskilt bland de yngre anställda, sjukanmäler sig när de kanske inte behöver det. *"Vi har många sjukanmälningar på fredags- och lördagkvällspassen, och jag tror att många vill gå ut och festa istället för att jobba då"* (respondent Z). Detta är även något som har varit uppe för diskussion vid kontorsmötena. Respondent Y anser även att det är mycket sjukfrånvaro på

kontoret, men att det inte märks lika mycket på kundtjänstavdelningen som på telefonistavdelningen. Vid frågan om de kan tänka sig att byta organisation till en annan med liknande arbetsuppgifter men med högre lön svarar samtliga att de skulle vara intresserade av att göra detta. Vid frågan om vad de tror att de kommer att göra om fem år svarar samtliga att de troligtvis inte kommer att vara kvar inom Eniro 118 118.

Arbetsplats och kollegor

Samtliga respondenter sa att trivs bra på arbetsplatsen och med sina arbetskamrater. Dock anser respondent Y och respondent Z att det är för stor personalomsättning och att man knappt lär känna personerna innan de slutar, och att det alltid är nya ansikten på arbetsplatsen. *"Jag tror att jag sett 20 människor komma och gå på min hyfsad korta tid i företaget"* (respondent Z). Respondent X berättar att det främst är bland de yngre medarbetarna som det finns en bra gemenskap och att de umgås en del på fritiden. *"Jag har flera vänner och gamla klasskompisar som jobbar här"* (respondent X). Respondent Z poängterar att kontoret saknar en företagsanda. Hon menar att detta kan bero på stor personalomsättning, att detta kan innebära att det inte hinner skapas en gemenskap bland de anställda. Respondent Y berättar att före organisationsförändringen var det 2 teamchefer på kontoret, vilket ökade till 4 efter förändringen. Detta har gjort att respondenterna känner sig mer hörda, sedda och uppskattade. *"Man får mycket mer gehör för sina frågor och funderingar nu än innan. De har mer tid att lägga på varje individuell medarbetare"* (respondent Y). Alla respondenter förklarar att de upplever ljudnivån i lokalerna som för hög vilket kan störa arbetet och välmående på arbetsplatsen. *"Det är jobbigt när man ska ta ett samtal och 20 andra personer i rummet pratar samtidigt"* (respondent X). Respondent Z menar att det borde vara färre telefonister i varje rum, då samtliga telefonister sitter och pratar i telefon samtidigt. Respondent Z nämner även att man har lika mycket rast på en 100 % tjänst som på en 80 % tjänst, d.v.s. 1 timme per dag. Hon tycker att detta påverkar hennes prestationer och möjlighet att komma upp till sitt tillgänglighetsmål. *"Man borde få mer rast när man jobbar 8 timmar på en dag, än när man jobbar 6"* (respondent Z). Samtliga respondenter förklarar att arbetet är stillasittande vilket kan leda till besvär i axlar, rygg och nacke. För att försöka motverka detta finns det justerbara skrivbord på kontoret, men trots detta berättar respondenterna att många anställda upplever besvär. *"Man är ofta stel i axlar och rygg"* (respondent Y).

Rättvisa

Respondent Z påpekar att hon upplever att det kollektiva belöningssystemet NKI inte är helt bra, därför att deras prestationer mäts per kontor. Hon upplever att hur mycket hon än presterar kan hon inte ensam påverka resultatet. Hon menar att vissa på kontoret drar ner den totala kundnöjdheten, vilket har lett till att ingen får den belöningen. Respondent Z påpekar att de som oftast drar ner resultatet är de yngre medarbetarna. Hon menar att detta i sin tur kan leda till en viss oenighet mellan medarbetarna. Detta pga. av att hon anser att om denna belöning hade varit individuell hade hon nått upp till målen och blivit belönad, medan andra inte nått upp till målen. Respondent X och respondent Y upplever inte detta som något större problem då de anser att NKI genererar så pass lite belöning att de inte är värt att fokusera på. Alla respondenter poängterar att det är bra att belöningssystemet till största del är individuellt, dock berättar respondent X att det förekommer mycket jämförelser av tillgängligheten mellan medarbetarna. Hon tycker att är mycket fokus på jämförelser av siffror och inte på att leverera en service av hög kvalitet. Samtliga respondenter berättar om att företaget kontrollerar kvalitén på servicen genom att teamledaren kan gå in och spela in och lyssna på telefonistens samtal utan att de anställda vet om detta. *"Utan ens egen kännedom blir samtal avlyssnade och*

inspelade” (respondent X). Medarbetaren och teamledaren sitter sedan tillsammans och lyssnar på samtalet. Under uppspelningens gång ger teamledaren telefonisten feedback om vad hon gjort korrekt och vad hon måste bättra sig på. Respondent Z berättar att detta system infördes för ca ett år sedan. Innan detta system infördes kontrollerades kvalitén genom att teamledaren satt bredvid telefonisten och lyssnade på samtalen. ”Att ha sin teamledare bredvid sig när man tog ett samtal kändes inte helt bekvämt, man blir stressad” (respondent Y). När det nya systemet infördes var det stort missnöje bland personalen, d v s att de skulle spelas in utan deras vetskap. ”Hela kontoret var i uppror när detta först presenterades, folk kände det som att deras integritet kränktes” (respondent Z). Trots detta upplevs detta idag som ett mer positivt sätt att mäta kvalitén än det förra systemet berättar respondent Z. Det är dock många som inte tycker om dessa kontroller. ”Vi vet att det är en kvalitetskontroll, men samtidigt känns det lite som att man blir övervakad” (respondent X).

4.4 Henses

Henses är en herrekliperings butik som ligger i centrala Helsingborg. Företaget grundades för 102 år sedan av familjen Henses. Familjeföretaget utvecklades till en koncern bestående av fyra butiker. Koncernen har sedan dess avstyckats och idag består Henses bara av en butik. Den nuvarande ägaren har ägt butiken sedan 2004 men har arbetat i butiken sedan 1994. Han är den andra ägaren utanför familjen Henses. Butiken startades som en renodlad herrekliperingsbutik men har idag utvecklats till en lite mer modern klädbutik. Med moderna menar vi att de har gått från att vara en renodlad herreklipering med inriktning på målgruppen medelålders män till en lite yngre kundkrets, genom att ta in det senaste modet. När det var en renodlad herrekliperingsbutik hade varje butik en egen skräddare som satt i butiken, men idag hyrs dessa tjänster in externt. Butiken består av två våningar på totalt 350 kvadrat, det är fyra anställda inklusive ägaren. Av Henses fyra anställda är 3 män och 1 kvinna. Henses arbetar efter konceptet ”Hos oss finner du ett personligt utvalt sortiment för olika smakinriktningar. Klassiskt, modernt, trendigt – du väljer. Dessutom förstklassig servicekänsla och ett personligt engagemang. Det viktiga för oss är att du är nöjd. Varje gång.” <http://www.henses.se/omhenses.htm>. Henses strävar efter att kunna erbjuda kunden 100% service. Därför erbjuder de sina kunder att kunna boka en tid då de får hjälp med att välja ut kläder. Henses erbjuder kända varumärken som Armani Jeans, Oscar Jacobson, Stenströms och Eton.

4.4.1 Sammanställning av intervjuer

Under denna rubrik presenteras först respondenterna för Henses vilket efterföljs av en sammanställning av intervjuerna.

Respondenterna

Respondent X har arbetat i butiken i fem månader, men har fyra års tidigare erfarenhet från branschen. Han blev rekryterad av ägaren till Henses från en konkurrerande butik. Han har gymnasieutbildning. Han arbetar som butikssäljare.

Respondent Y har arbetat i butiken i 33 år. Han är utbildad vid handelsgymnasiet och jobbade därefter inom revision. Han började på Henses som kamrer, han skötte då Henses ekonomi. När koncernen blev mindre ändrades hans arbetsuppgifter från enbart ekonomisk art till även butikssäljare. Nu när Henses endast består av en butik så ägnar han sig endast åt att vara butikssäljare.

Respondent Z har arbetat i butiken i sexton år. Han började som praktikant 1994 men har även erfarenhet från andra liknande kedjor. Efter att han varit anställd i tre år började han även arbeta med andra uppgifter såsom inköp och marknadsföring. Efter tio år i företaget så köpte han verksamheten och äger den fortfarande idag (<http://henses.se/>).

Organisationen

Alla anställda har titeln butikssäljare. Respondent Z som är ägaren berättar att han liksom sina övriga anställda arbetar som butikssäljare och tar på sig alla andra ansvarsområden, såsom inköp och marknadsföring. *"Jag vill skapa en så god stämning i butiken som möjligt för mina anställda"* (respondent Z). Vidare berättar Respondent Z att han delegerar ett visst ansvar till sina butikssäljare, baserat på hur lång erfarenhet de har i branschen. *"Av egen erfarenhet av att vara ny här på Henses vet jag hur viktigt det är att kunna få känna sig delaktig och kunna påverka butikens expansion, det blir mer motiverande för mina anställda på det viset"* (respondent Z). Respondent X påpekade dock att alla de anställda hjälps åt med de olika arbetssysslorna, från att sälja kostymer till att städa i butiken. *"Det känns väldigt naturligt för oss att hjälpa varandra"* (respondent X). Respondent Z menar att de anställda arbetar en vanlig 40 timmars vecka förutom han själv, som är ägaren och arbetar betydligt fler timmar. *"För att kunna leva upp till den standard som Henses har krävs det att jag arbetar så pass mycket som jag gör, men jag vet att detta kommer att gynna mig i framtiden"* (respondent Z). Respondent Z poängterade att han vill ta alla stora beslut själv, såsom inköp och marknadsföring. På så sätt anser han att han bara har sig själv att skylla på om något skulle gå snett. *"Skulle något gå fel vill jag inte belasta det bekymret på mina anställda, utan det ska vara jag som ska vara syndabocken vid de situationerna"* (respondent Z).

Belöningsystem

Respondent Y berättar att de anställda på Henses är knutna till handelsavtalet och har därigenom en garanterad minimilön. Dock är de anställdas månadslöner förhandlingsbara, vilket då bedöms subjektivt. Faktorer som kan vara avgörande vid löneförhandlingen menar respondent Y kan vara arbetslivserfarenhet, ålder och individuella prestationer. Respondent Y och respondent X anser att deras lönenivå ligger lite högre än de andra klädkedjornas, dock anser de att lönenivån för branschen är låg. *"Det är svårt att tjäna stora pengar i den här branschen"* (respondent Y). Respondent Y menar att de anställda inte har provision eller finansiella bonusar. *"Våra förmåner är det som man får igenom handelsavtalet, såsom försäkringar och pension, men vi får så mycket annat såsom uppskattning och gemenskap"* (respondent Y). Respondent X och respondent Y berättar även att de ser det som en fördel att jobba i en butik som Henses då tempot är lugnare och mer omväxlande arbetsuppgifter. *"Övergången från en klädkedja till en herrekiperingsbutik som Henses är annorlunda på många sätt, t ex så är kunderna av en annan sort, kunderna är mer medvetna och villiga att betala det där lilla extra"* (respondent X). Respondent X och respondent Y ansåg att det ansågs ha högre status att arbeta i en exklusiv herrekiperingsbutik än i större klädeskedjorna. Enligt respondent Z finns det inga uppsatta försäljningskrav för att branschen fluktuerar så mycket, de registrerar dock försäljningsstatistik varje år och jämför detta med föregående år. Respondent Z berättar även att de har budgetmål som de ska uppnå. *"Självklart har vi budgetmål som vi vill uppnå, dock inte på bekostnad av att försämra kvalitén på vår service utan kvalitén och kvantiteten ska gå hand i hand"* (respondent Z). Enligt respondent Z förekommer det ingen direkt internutbildning utan ägaren försöker lära upp sin personal

utifrån sin egen erfarenhet. *"Jag blev själv upplärd av den dåvarande ägaren och har inte själv gått några internutbildningar,"* (respondent Z).

Engagemang

Respondent X och respondent Y framhäver att de stävar efter samma mål och förklarar att de är stolta och identifierar sig med företaget. Enligt Respondent Z är ett informellt krav på butikssäljarna att de använder butikens kläder under arbetstid. Dessa får de köpa till ett rabatterat pris. *"När jag började arbeta här klädde jag mig i andra märken, men nu efter några månader klär jag mig bara i kläder från butiken"* (respondent X). Alla 3 respondenter berättar att de även använder dessa kläder privat. Respondent Y förklarar att han har fått många lojala kunder under åren, och att han även känner en lojalitetskänsla tillbaka. *"Det finns kunder som år efter år återkommer till butiken för att handla"* (respondent Y). Respondent Z berättar att det sällan hålls sällan formella möten på Henses. *"Då företaget är så litet genomsyras det hela tiden av kommunikation och information, därför håller vi inte många formella möten"* (respondent Z). Respondent Y och respondent X berättar att de ibland anordnar interna tävlingar, t ex att slå föregående års försäljningsstatistik den dagen. *"Vi anställda tävlar inte mot varandra, utan med varandra. Vi försöker tillsammans slå föregående års försäljningsstatistik"* (respondent X). Respondent Y berättar att priserna är symboliska, t.ex. att någon bjuder på frukost. Respondent Y berättar att de anställda är mycket modeintresserade, vilket ägaren tycker är ett krav för att kunna prestera inom branschen. *"Personalen måste vara kunnig inom skrädderi och kvalitet på bl.a. annat tyg för att kunna erbjuda den service Henses vill ge"* (respondent Z).

Arbetsplats och kollegor

Respondenterna poängterar att de trivs bra på arbetsplatsen. Respondent X och respondent Y berättar att de har aktiviteter tillsammans för att skapa en bättre teamkänsla. Enligt respondent Z har herrekiperingsbranschen haft låg personalomsättning genom tiderna men den trenden börjar skifta. Dock har Henses låg personalomsättning då tre av de fyra i företaget har varit där i över femton år, enligt respondent Z. Respondent X och Z påpekade att organisationens mål är att skapa en nära och bestående kundrelation. *"Kunderna köper inte ett visst märke utan köper ett plagg från Henses"* (respondent Z). Under årens gång har Henses skapat många personliga relationer med sina kunder och detta är en av deras konkurrensfördelar. *"Det händer att kunder kommer in i butiken enbart för att dricka kaffe och prata lite med oss"* (respondent X). Ägaren har fortfarande kontakt med en i familjen Henses som kommer in med fika då och då. Respondent Z anser sig själv väldigt mån om varumärket Henses som är uppbyggt genom generationer. Respondent X och respondent Y berättar om att de får uppskattning från kollegor och ägaren om de gör något bra. *"Allt man gör här uppskattas på ett mer positivt sätt än min på min förra arbetsplats"* (respondent X). Enligt respondent Z förekommer det även kritik när de anställda inte presterat enligt hans preferenser. Denna kritik anser respondent Z är konstruktiv kritik för att utveckla medarbetarna.

Rättvisa

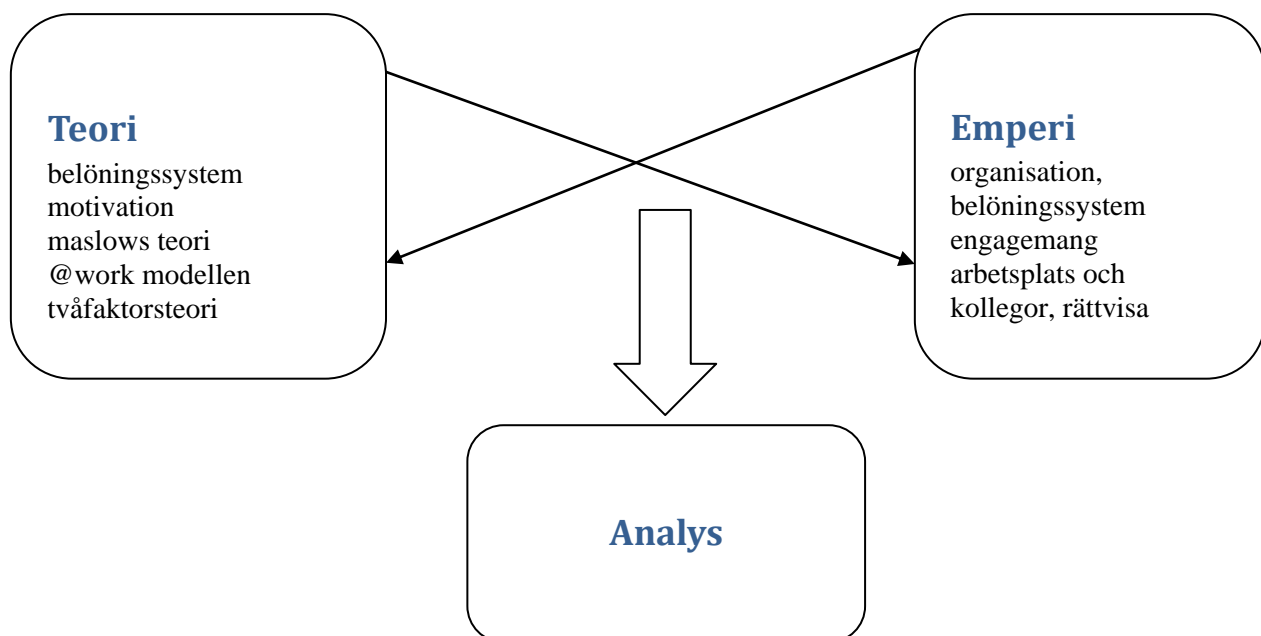
Respondent X förklarar att de inte har några individuella försäljningsmål för att inte skapa en konkurrens inom arbetet. Respondent Z förklarar att detta inte skulle fungera i en butik som Henses då Henses vill skapa en teamkänsla bland personalen. *"Jag vill inte se någon konkurrens eller tävlan mellan personalen"* (respondent Z). Respondent Z förklarar även att det inte skulle fungera med individuella provisionssystem då halva personalstyrkan jobbar med dyrare plagg och halva styrkan med billigare plagg. Detta skulle skapa skeva

förutsättningar för de anställda. Respondent X berättar att de arbetar efter ett rullande schema, så att arbetstider ska fördelas jämt. Då de går efter handelsavtalet är det endast lördagar som det finns OB tillägg. Det rullande schemat gör att det inte finns någon konkurrens om dessa timmar.

5. Analys

I detta kapitel analysera det empiriska materialet. Varje fallföretag analyseras separat, för att kunna beskriva de kategorierna som beskrivs enligt studiens teoretiska referensram.

Vårt tillvägagångssätt och upplägg i analysen är att vi genom ett urval och förenkling av relevant information från studiens teoretiska referensram organiserat vår textanalys. Vi har pendlat genom studiens empiriska material och teoretiska referensram. Detta har vi gjort för att förmedla vad vi har påträffat i fallföretagen. Slutligen för att förstärka vad vi påträffade har vi sammanfattat och diskuterat våra upplevelser och observationer i avsnittet resultat av analys med koppling till relevant information från studiens teoretiska referensram.



Figur 4: analysfigur (egen figur).

Tankegången före analysen

Belöningsystem kan leda till att de anställda presterar bättre och motiverar dem att arbeta mot organisationens mål. Det kan även generera ”free riders” och konkurrens vilket kan ha en negativ påverkan på de anställdas beteende för organisationen. Engagemang kan skapa ett beteende som är positivt för organisationen när den anställda identifierar sig med organisationens normer och värderingar. Detta kan leda till lojalitet och engagemang till organisationen.

Vi vill beskriva ett mönster mellan belöningsystem och engagemang. Ett exempel på ett negativt mönster är om en organisation har ett individuellt belöningsystem och de anställda endast har fokus på belöningen och inte strävar efter vad som är bäst för organisationen, vilket

kan leda till att de anställda bara presterar när de har en belöning att jaga. De bryr sig inte om organisationen, utan endast belöningen, och kan lätt byta till den organisation där belöningen är högst. Ett positivt mönster kan vara att de anställda känner att organisationen uppskattar deras prestationer och visar detta genom olika belöningar. Detta kan få individerna att känna engagemang mot organisationen.

Den faktor som enligt teorin kan påverka engagemang är rättvisa i belöningsystemet. Alla individer vill känna sig rättvist behandlade och rättvist belönade, i förhållande till de övriga anställda inom organisationen. Känner de sig orättvist behandlade kan detta leda till missnöjdhet gentemot organisationen, vilket gör att en person inte känner engagemang mot organisationen. Detta kan leda till att individen reagerar negativt på belöningsystemet, vilket leder till att personen inte känner engagemang mot organisationen. Detta genererar ett beteende hos de anställda som kan vara negativt för organisationen. Är det så att individen känner att belöningsystemet är ett bevis på att företaget uppskattar dess prestation, kan detta leda till att personen känner en lojalitet gentemot organisationen. Belöningsystemet kan generera en lojalitet mot organisationen.

5.1 Ernst & Young

Presentation av analys i Ernst & Young

5.1.1 Belöningsystem

På Ernst & Young får de anställda en fast månadslön samt en rörlig lön, internutbildning och en rad andra förmåner och bonusar. Hahn (2009) menar att organisationer kan belöna sina anställda med både monetära och icke-monetära belöningar. Respondent Y påpekade att den rörliga lönen kan erhållas först efter två år i organisationen. Vidare berättade respondenterna att på en lägre nivå baseras den rörliga delen mestadels på om personen nått upp till sina personliga mål, dvs. en subjektiv bedömning. Enligt Jacobsen & Thorsvik (2003) finns det tre belöningsformer, en av dessa är individuell belöning, vilket vi kan indikera på Ernst & Youngs belöningsystem. Å andra sidan menar Kohn (1993) att belöningsystem som bygger på individuella prestationer kan försvaga samarbetet mellan de anställda. Detta var inget som påverkade de anställda på företaget då ingen av respondenterna verkade uppleva samarbetsvårigheter. Respondenterna förklarade att den rörliga individuella delen av lönen används som ett motivationsverktyg. Dock såg de inte lönen som den bästa motivationsfaktorn, utan det var viljan att uppnå målen som motiverade dem. De ansåg att lönen var något som fick dem att prestera bättre. Motivation kan påverka produktiviteten positivt (Halepota, 2005). Förespråkaren Halepota, (2005) menar att om individer är motiverade till att arbeta kan produktiviteten öka, vilket kan ligga till grund för respondenternas motivation. Dock är detta en bidragande faktor till motivationen hos medarbetarna.

Samtliga respondenter var medvetna om att revisionsbranschen i allmänhet och även Ernst & Young har en lägre ingångslön än i andra ekonomiyrken. Däremot var detta inget som respondenterna beklagade sig över. Respondent Y påpekade att de var medvetna om det lägre löneläget redan innan de inriktade sig mot revision. Arbetsuppgifter och personlig utveckling kan skapa arbetsmotivation (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Respondent y uttalanden om att lönen i sig inte behöver vara avgörande vid val av yrke kan även relateras till Herzbergs teori, tvåfaktorsteorin. Det finns motivationsfaktorer som kan påverka en anställds

arbetsmotivation. En av faktorerna är medarbetarnas arbetsuppgifter som kan vara en faktor som kan frambringa trivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Förutom de monetära belöningarna, finns det icke-monetära belöningar inom Ernst & Young, bl.a. internutbildningar och utvecklingsmöjligheter. Medarbetarna såg det som en extra belöning när internutbildningarna hölls utomlands. Respondenterna ansåg själva att internutbildningar hjälpte dem att utvecklas i sitt arbete. Detta kan vara ytterligare en motivationsfaktor som kan skapa arbetsmotivation enligt (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Vi kan även nämna en annan aspekt med internutbildningarna på företaget. Ernst & Youngs internutbildningar knyter medarbetarna till organisationen och göra det svårare för medarbetarna att byta organisation, då de blir utbildade enligt organisationens egen metodik. Detta kan relateras till vår teoretiska referensram där Iverson & Buttigieg (1999) menar att det kan bli svårt att överföra denna kunskap till en annan organisation, eftersom den anställda blir mer benägen att stanna då organisationen lagt ner tid och resurser på den anställda (normativt engagemang).

Respondent X påpekade att det inte är ett begränsat antal platser på varje nivå i organisationen, utan en befordran baseras på medarbetarens prestation. Detta system menar respondent X kan skapa en konkurrensfri arbetsmiljö. Systemet fungerar dock endast upp till en viss nivå, då alla inte kan ha en chefsposition. Vi uppfattade det som att respondent X strävade efter högre befattningar vilket skapar en outtalad konkurrens. Att kunna utvecklas på sin arbetsplats är en annan viktig motivationsfaktor som kan leda till arbetsmotivation (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Samtliga respondenter poängterade att strävan efter högre befattningar var en betydelsefull egenskap hos medarbetarna på Ernst & Young.

Medarbetarna ansåg att det är viktigt att ha möjlighet till att utvecklas i sin karriär och ha någonting att sträva efter. Viljan att sträva uppåt i hierarkin är enligt William (2004) ett viktigt behov för att individen ska känna tillfredsställelse för att kunna komma högre upp i pyramiden. För att kunna komma högre upp i pyramiden måste behovet uppfyllas hos individen.

På Ernst & Young är det tydligt att företaget vill att medarbetarna ska utvecklas. Då de nästan enbart anställer nyutexaminerade studenter, och därefter både förväntar sig, och hjälper dessa att avancera, både arbetsuppgifter och position. Att Ernst & Young vill att de anställda ska utvecklas kan även vara en del i belöningssystemet som används som rekryteringsverktyg. Ett belöningssystem kan användas som ett rekryteringsverktyg enligt Bremner (2010).

På Ernst & Young existerar det inte enbart individuella belöningar, utan även kollektiva. De har bl a företagsfester, kick offer och liknande. Detta anordnas inte enbart för att belöna, utan även för att skapa bättre samarbete mellan de anställda. Att känna tillhörighet och vara en del av laget är viktigt för att anställda ska trivas på arbetet. Respondent Y på Ernst & Young menade att organisationen försökte skapa gemenskap. Vi kunde identifiera att medarbetarna trivdes med varandra eftersom många av dem kände varandra sedan studietiden och umgicks på sin fritid. Vi fick känslan av att de interagerade vänligt med varandra när vi observerade de gemensamma utrymmena på kontoret. vilket även tillämpas på Ernst & Young. Revisionsbyrån Ernst & Young anser att ett fördelaktigt belöningssystem attraherar personal.

Ernst & Young jämför även sitt belöningsystem med andra liknande företag, och vill inte ha sämre belöningsystem än dem för att inte ska förlora personal.

I Ernst & Young identifierade vi ett belöningsystem med monetära och icke-monetära belöningar, individuella och kollektiva belöningar. Både objektiva och subjektiva bedömningar finns bakom belöningsystemet. Även om mycket av belöningsystemen i Ernst & Young är monetära, upplevde vi att det inte var de finansiella incitamenten som var de viktigaste motivationsfaktorerna. Det var istället de icke-monetära, såsom tillhörande och utvecklings- och karriärmöjligheter som var incitament bakom belöningsystemet. Incitamenten baseras bl a på att personer som söker sig till revisionsbranschen är medvetna om det lägre löneläget. När vi diskuterade med respondenterna lade de mycket stor vikt vid de icke-finansiella belöningarna såsom karriärs och utvecklingsmöjligheter som viktiga, och inte lika mycket vid de finansiella.

5.1.2 Engagemang

Vi såg flera indikationer på engagemang hos medarbetarna i Ernst & Young. De arbetar ofta mer än vad deras kontrakt beskrev. Respondent X benämnde Ernst & Young som "vi", och alla respondenterna kunde återberätta Ernst & Youngs slagord. Att respondenterna benämnde sig själva som "vi", kan vi relatera till den teoretiska referensramen. Singh & Vinnicombe (2000) menar att en önskan att identifiera sig med och tillhöra en organisation kan vara ett tecken på engagemang. Vi upplevde att respondenterna hade en önskan att identifiera sig med Ernst & Young, eftersom den anställda§ benämnde sig själva som "vi".

En delägare på Ernst & Young är en revisor som genomgått internutbildningar och arbetat som revisor i ett antal år. Det är en av den högsta befattningen en anställd kan ha på revisionsbyrån. Vi kan även dra en annan koppling till den teori som vi nämnde ovan enligt Singh och Vinnicombe (2000). Utifrån studiens teoretiska referensram är den starkaste graden av engagemang när en medarbetare helt identifierar sig med organisationen och dess mål och visioner (Singh & Vinnicombe, 2000). Vi ser att en delägare identifierar sig starkare med organisationen än en anställd, då en delägare har en högre risk än en anställd, och vars avkastning är baserat på organisationens resultat. Engagemang behöver inte endast vara mot organisationen, utan kan även vara riktad mot arbetskamraterna enligt Singh & Vinnicombe, (2000). En högre befattning kan även vara en icke-monetär belöning i organisationer (Hahn, 2009).

Vi beskrev tidigare att flera av dem anställda även umgås privat, vilket vi anser tyder på engagemang. En annan aspekt av vår teoretiska referensram om engagemang kan även vara när en anställd upplever att alternativkostnaden för att byta organisation är för stor (Smith, 2009). En auktoriserad revisor måste arbeta med revision ett visst antal timmar per år enligt lag för att behålla sin titel. Detta innebär om en revisor slutar med revision, gör personen det ofta för alltid. Vi upplevde att de anställda sällan byter organisation inom branschen. En av anledningarna till detta kan vara att revisorerna blir internutbildade i organisationens metodik, vilket inte är helt applicerbart i en annan organisation i samma bransch.

5.1.3 Rättvisa

Enligt respondenterna på Ernst & Young får medarbetarna subjektiv bedömning från en överordnad inom organisationen men även indirekt subjektiv respons från kunder. På Ernst & Young är belöningsystemet transparent, vilket innebär att kundens bedömning av revisorn är

öppen. Det innebär att samtliga medarbetare i arbetsteamet vet vad kunden anser om revisorns arbetsutförande. Respondent X ansåg att det var positivt om kunderna återkom och menade att det är kunden som avgör. Detta motsvarar indirekt subjektiv respons utifrån kundernas synvinkel vilket de anställda upplevde som ett rättvist system. Respondenterna påpekade att när de utför ett bra jobb åt kunderna, får de i gensvar uppskattning. Utifrån studiens teoretiska referensram kan subjektiva bedömningar innebära att belöningsystemet inte behöver uppfattas som rättvist (Kohn, 1993). Den som bedömer den anställdes prestationer utgår inte bara utifrån dennes meriter. Den överordnade kan även bli påverkad av den anställdes personlighet och efter sin egna personliga uppfattning om den anställda (Kohn, 1993). Vi identifierade ingen känsla av orättvisa hos Ernst & Young genom detta system, utan de upplevde motsatsen. Respondenterna ansåg att detta system var en rättvis bedömning.

Individer har en naturlig tendens att jämföra sig själva med varandra, vilket vi även upplevde förekom på Ernst & Young. Detta är inget som det talas högt om i organisationen. Enligt Praveen Parboteeah och Shim (2007) förklarar rättviseteorin hur en anställd vill ha en belöning i förhållande till sin ansträngning. Får de anställda inte detta så kan det påverka deras engagemang till organisationen. Samtliga respondenter berättade att de ansåg sig få belöning som representerade deras prestation. Vi upplevde att respondenterna ansåg sig vara sig vara rättvist belönade efter sina prestationer.

5.1.4 Sammanfattning

Ernst & Young belöningsystem består av både monetära, icke-monetära, individuella och kollektiva belöningar. De har bl.a. en rörlig lönedel, årliga bonusar, internutbildningar och andra förmåner. Vi har sett indikationer på att belöningsystemet fungerar som ett motivationsverktyg för de anställda. Hos många medarbetare finns det även en strävan efter att stiga i nivåer inom organisationen. Det är främst de icke-monetära delar i belöningsystemet som de anställda anser vara viktiga. Många av de variabler som den teoretiska referensramen identifierar som grundläggande för att de anställda ska känna engagemang identifierades i Ernst & Young. Respondenterna benämnde organisationen som "vi" och flera arbetskamrater umgicks på fritiden. Respondenterna påpekade att de har planer på att vara kvar i organisationen och stiga i nivåer. Vi kunde även identifiera att respondenterna kände att de var engagerade i organisationen och kunde identifiera sig med organisationen. Trots subjektiva bedömningar såg vi inga tecken på en känsla av orättvisa i belöningsystemet på Ernst & Young.

5.2 Eniro 118 118

Presentation av analys i Eniro 118 118.

5.2.1 Belöningsystem

På Eniro 118 118 är de flesta medarbetarnas grundlön avtalsbaserat och den rörliga delen är samma för alla, dvs. lönen bedöms objektivt. Roberts, Caulson och Lewis (1999) menar att en belöning uppfattas som acceptabel om den är rättvis i förhållande till medarbetarnas. Utifrån studiens teoretiska referensram kan den känslan av rättvisa i belöningsystemet identifieras bland respondenterna på Eniro 118 118. Grundlönen ansåg respondent X och Z var relativt låg, och kände sig därför beroende av den rörliga delen som utgör ca 17 % av deras månadslön. Respondenterna berättade att de kände sig pressade att prestera för att få sin rörliga lön, då grundlönen är låg. Anthony och Govindarajan (2007) menar att man ska

motivera sin personal genom belöningar. Att det var viktigt att nå upp till dessa ”tillgänglighets mål” var något vi märkte på alla respondenterna, då mycket fokus låg på detta mål, och många samtal kretsade kring detta ämne. Det var delade meningar inom medarbetarna om den rörliga delen av lönen verkligen ökade deras prestation, eller endast ökade pressen på dem. Respondent X tyckte att den rörliga delen av lönen var okej och vi upplevde att den delen ökade hennes prestationer.

Enligt Kohn (1993), kan belöningssystemet ha en temporär inverkan på de anställda, dvs. att de presterar för stunden, men att belöningen inte skapar en långsiktigt ökad motivation och prestation. Kohn (1993) menar också att ett belöningssystem även kan ha en bestraffande och manipulerande effekt. I Eniro 118 118 finns det indikationer på att detta tillgänglighets mål är en kortsiktig morot, och inte en långsiktig lösning på ökad produktivitet, då personalen känner sig pressad av detta system. Även det faktum att personalen i Eniro 118 118 ofta strävar efter den högsta belöningen (högsta tillgänglighetsmålet), och märker de anställda att de inte kommer hinna nå dit innan månadsslutet, slutar de sträva och producerar mindre, vilket tyder på att belöningssystemet kan ha en temporär inverkan.

Eniros belöningssystem består av ytterligare belöningar, varav ett av dessa var en kollektiv belöning. Denna kollektiva belöning som är baserat på kundnöjdhet, och är en subjektiv bedömning av kunden, representerar en väldigt liten del av den totala belöningen. Respondent Z tyckte att det var dåligt med den kollektiva belöningen då hon kände att hon presterade bra men de nådde ändå inte upp till det kollektiva målet. Wageman och Baker (1997) menar att kollektiva belöningar kan få problem med ”free riders”. Detta innebär att en individ inte presterar, men då gruppen presterar, ändå får ta del av en eventuell belöning. Detta var något som verkade sticka i ögonen på intervjupersonen och gjorde att hon kände sig lite missnöjd med belöningssystemet. Dock menade majoriteten av intervjupersonerna att de inte upplevde den kollektiva delen i belöningssystemet som inte rättvist, utan menade att det var så lite pengar det handlade om, att de inte engagerade sig i det. Ingen av intervjupersonerna nämnde en annan kollektiv monetär belöning som enhetschefen informerade oss om. Denna finansiella belöning var baserad på organisationens årsresultat. Denna kollektiva belöning kan ha känt så ouppnåelig att de anställda inte identifierar sig med den. En annan anledning till detta kan även vara att de inte visste om den, eller att de ansåg att belöningen var så liten att den inte var värd att nämna.

Halepota (2005) menar att det finns olika motivationsstrategier som producerar olika resultat vid olika tillfällen. Det finns indikationer på att belöningssystemet på Eniro 118 118 inte alltid producerar ökad effektivitet, då de anställda inte är medvetna om alla belöningar eller inte uppmärksammar dem. Eniros belöningssystem består även av flera andra förmåner än endast de monetära, dock såg inte medarbetarna friskvårdsbidrag, rikskuponger, sjukvårdsbidrag och utbildningsbidrag som en del av belöningssystemet, utan som en självklarhet. Unnirishnan (2009) menar att belöningssystem kan ha betydande inverkan på individers motivation, kvalitet och ambitionsnivå. Är dock inte de anställda medvetna om att det är en belöning, utan ser det som en självklarhet, behöver belöningen inte ha denna effekt. Att göra de anställda glada och nöjda påverkar de anställdas arbetsprestation positivt enligt Herzberg (1966). Även att ha kontroll över sin arbetssituation, och att verktygen till att göra ett arbete är viktigt för den anställde (Herzberg, 1966). Samtliga respondenter menar att de får mer uppmärksamhet och mer uppskattning nu efter omorganisationen som skedde för ca ett år sedan, då det införskaffades fler teamchefer. Detta har inneburit att den enskilda anställde har mer stöd,

vilket leder till att de känner att de kan utföra sitt arbete bättre. En organisation kan även ha negativa belöningar, vilket kan vara en borttagen bonus eller indragen förmån. Kohn (1993) menar att borttagandet av ett belöningsystem kortsiktigt kan sänka produktiviteten hos de anställda. De anställda hade tidigare tre belöningsnivåer, varav en blev borttagen för ca ett år sedan. Detta skapade missnöje bland de anställda, och de känner att det är svårare att uppnå belöningen, vilket även har sänkt motivationen. Herzberg (1966) anser att en viktig motivationsfaktor är personlig utveckling. Vid frågan om de ville stiga i nivå inom företaget svarade samtliga respondenter att det inte fanns så stora avanceringsmöjligheter inom företaget, dvs. liten chans till personlig utveckling. Respondent Z hade gått en kort internutbildning för att avancera, men inte fått någon högre belöning för detta. Det extra ansvaret internutbildningen gett hade snarare gjort det svårare för den anställde att uppnå sina tillgänglighetsmål, och därför fått mindre individuell monetär belöning. Uppfattningen inom Eniro 118 118 är att det inte finns många möjligheter till personlig utveckling, vilket kan skapa en mindre motiverad personal. Inom Eniros belöningsystem läggs mycket stor vikt vid individuella monetära belöningar. Dessa bedöms objektivt. De har även kollektiva belöningar, men dessa är en mycket liten del av den totala lönen. De anser att de inte har mycket icke-monetära belöningar, och detta är något de anställda gärna haft mer av.

5.2.2 Engagemang

Företagets normer och värderingar kunde inte återberättas av respondenterna och på frågan om organisationens mål och visioner svarade majoriteten av respondenterna att det var mer nöjda kunder, vilket kan vara ett mål, men inte en värdering eller norm. Iverson och Buttigieg (1999) menar att om en anställd delar organisationens normer och värdering, kan detta tyda på att denne känner engagemang mot organisationen. Saknaden av detta kan tyda på att personalen inte är engagerad. Iverson och Buttigieg (1999) anser även att ett tecken på engagemang kan vara att den anställde stannar länge i en organisation.

När respondenterna fick frågan om vad de skulle göra om fem år så trodde ingen av dem att de skulle vara kvar inom organisationen. Samtliga respondenter skulle även vara intresserade av att byta organisation till ett annat företag om respondenterna fick en bättre lön. På Eniro 118 118 finns det inte mycket utrymme för personlig utveckling och det är svårt att avancera i nivå. Stum (2001) menar att för att kunna skapa engagemang hos den anställde måste det finnas utrymme för personlig utveckling. Om man vill stiga i nivå från telefonist/sökexpert så är nästa steg teamchef, som det bara finns fyra av på kontoret i Kristianstad. Organisationen gör inte heller några större ansträngningar för att knyta sin personal till organisationen. Det är inte så mycket internutbildning, en av respondenterna hade blivit utbildad till handledare/mentor men detta hade lett till att hon hade svårt att nå upp till sin "tillgänglighets bonus", och ingen ökning av grundlönen. Stum (2001) anser att organisationen har vissa motivationsredskap för att öka engagemang hos de anställda, såsom känslan av tillhörighet, uppskattning och personlig utveckling. Iverson och Buttigieg (1999) anser att om organisationen lägger stora resurser på den anställde, som t ex internutbildningar, kan detta skapa en känsla av engagemang och en större benägenhet att stanna kvar inom organisationen. Sjukfrånvaron på Eniro 118 118 är hög enligt respondenterna. Detta är ett problem som har tagits upp vid möten på kontoret. Respondent X misstänkte att några av deras medarbetare led av "måndagssjukan" och hade svårt att motivera sig till att gå till jobbet. Brooks (2002) menar att låg sjukfrånvaro och låg personalomsättning är två indikatorer på engagerade anställda, och att det hög sjukfrånvaro och personalomsättning kan tyda på det motsatta. Respondenterna beskrev arbetsklimatet som bra överlag och de trivdes bra, dock så saknades

det en företagsanda enligt respondent Z. Enligt Stum (2001) är känslan av tillhörighet viktig för att den anställde ska känna engagemang. Huang (2001) menar att känsla av tillhörighet inte måste vara riktad mot organisationen för att den anställde ska känna engagemang, utan kan också vara riktad mot en individ eller grupp. Enligt Praveenna, Parboteeah och Shim (2007) kan jobbtillfredsställelse leda till engagemang. Respondenterna i Eniro 118 118 tyckte inte illa om sina arbetsuppgifter och arbetsklimat, men vi uppfattade inte heller mycket tycke om dessa. Respondent Z förklarade att avsaknaden av företagsanda och gemenskap kunde vara den stora personalomsättningen. Hos Eniro 118 118 kunde inte ens alla varandras namn. En bra gemenskap på och en känsla av samhörighet på arbetsplatsen är viktigt för att de anställda ska känna engagemang till organisationen (Stum, 2001).

5.2.3 Rättvisa

Som vi beskrev tidigare var respondent Z inte nöjd med det kollektiva belöningsystemet utan ville avskaffa detta och lägga allt som individuell belöning, för att de skulle få betalt för det de individuellt presterade. Praveen, Parboteeah och Shim (2007) menar att individer har en naturlig tendens att jämföra resultat med varandra, i förhållande till prestation. Cosier, Richard, Dalton och Dan (1983) anser att individens upplever att den får mindre belöning än de andra anställda för samma ansträngning, känner sig individen inte rättvist belönad, vilket kan leda till minskat engagemang. Alla respondenterna tyckte att det var bra att merparten av belöningsystemet var individuellt, så de kunde påverka sin lön själva. Konopaske och Werner (2002) anser att om den anställde inte upplever att den blir rättvist behandlad har denne större benägenhet att lämna organisationen. Enligt Osbourne (2001) kan en subjektiv bedömning leda till att vissa medarbetare blir favoritiserade, och därför får en större belöning, vilket kan skapa missnöje bland de anställda. Eniro 118 118 bedömde dock endast en liten del av sina belöningar subjektivt.

Alla intervjupersonerna berättade att företaget kontrollerar kvalitén på servicen genom att teamledaren kan gå in och spela in och lyssna på telefonistens samtal utan att de anställdas vetskap. Medarbetaren och teamledaren sitter sedan tillsammans och lyssnar på samtalet, dvs. en subjektiv bedömning. Upplevelsen av att bli kontrollerad kan ha en bestraffande verkan på den anställde (Kohn, 1993). Kvalitetskontrollen på Eniro 118 118 uppskattas inte av de anställda, men ses som något nödvändigt ont från den anställdes håll. För att de anställda ska nå upp till sina kollektiva mål krävs det att alla presterar bra, då är detta en bra kontroll. Om någon inte sköter sig så syns det och då måste denna individ ändra på sitt beteende. Systemet med övervakning utan telefonistens vetskap är ett system som varit i bruk i ca ett år. När detta först skulle implementeras var det väldigt impopulärt bland medarbetarna, som inte ville vara övervakade utan deras vetskap. Detta skapade en stor oro i organisationen. Oron har nu lagt sig och de anställda accepterar situationen.

5.2.4 Sammanfattning

Eniro 118 118 har ett individuellt monetärt belöningsystem, som är direkt baserat på den individuella prestationen. Majoriteten av respondenterna tyckte att ett individuellt belöningsystem var bra då den individuella prestationen blev belönad. Det finns även kollektiva inslag i Eniros belöningsystem, dock utgör dessa en liten del av deras belöningsystem. Detta uppfattades av vissa medarbetare inte som rättvist, då det inte längre endast är individen som styr belöningen. Andra förmåner som finns i organisationen, t.ex.

friskvårdsbidrag, och utbildningsbidrag sågs inte som en belöning av de anställda, utan som en självklarhet. Engagemang identifierades inte i organisationen, då det inte fanns stora utvecklingsmöjligheter, sjukfrånvaron är hög och ingen av respondenterna såg sin framtid inom organisationen. För att kontrollera kvaliteten i organisationen bli telefonisternas samtal vid tillfälle övervakade utan deras vetskap. Detta har varit källan till stor oro i organisationen, men medarbetarna har nu accepterat detta.

5.3 Henses

Presentation av analys i Henses.

5.3.1 Belöningsystem

Respondent Y påpekade att arbetsavtalet är knutet till handelsavtalet och de anställda har en garanterad minimilön kan vara förhandlingsbar. Deras monetära belöning består av en fast månadslön. De anställda har varken finansiell bonus eller provision. Enligt Wageman och Baker (1997) kan en monetär belöning vara en finansiell belöning som t.ex. lön eller bonus. Henses anställda får lön som är knutet till handelsavtalet, dock får de anställda ingen bonus. Organisationer kan använda sig av belöningsystem i syfte att motivera sina anställda till att prestera enligt organisationens önskan vilket även kan fungera som ett bytesförhållande mellan de anställda och organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). De anställda ska kunna känna att det kan vara lönsamt att arbeta mot organisationens mål (Jacobsen & Thorsvik). Trots att Henses anställda inte får någon bonus, kunde vi inte identifierade att respondenterna inte arbetade mot organisationens mål. Dock så kan den icke-monetära belöningen i ett företag såsom uppskattning och erkännande också fungera som en slags belöning enligt Hertzbergs teorier (Svan, Belanger och Watson-Manheim 2004). En anställds arbetsmotivation påverkas av motivationsfaktorer, vilket i sin tur kan påverka en individs arbetsprestationer menar Svan, Belanger & Watson-Manheim (2004). Denna teori kan vi relatera till Henses, eftersom det är den icke-monetära belöningen såsom uppskattning som var mer identifierbar än den monetära belöningen i organisationen.

Vi kunde identifiera att de anställda i Henses är garanterade en viss lön och förmåner genom avtal (objektiv bedömning) och kan även förhandla sig till en viss löneökning (subjektiv bedömning). Enligt Kohn (1993) kan en subjektiv bedömning av belöningen skapa samarbetssvårigheter mellan de anställda, dock identifierade vi inga samarbetssvårigheter i Henses. Motivet bakom subjektiv bedömning kan enligt Hahn (2009) vara att främja anställda till att prestera med framgång och att befordra de anställda med bättre arbetskapacitet. Detta kan i sin tur leda till att de anställda blir mer motiverade. Motivationen kan påverka produktiviteten positivt och påverka individer till att prestera bättre och arbeta hårdare, vilket i sin tur ökar företagets produktivitet (Halepota, 2005). Å andra sidan kan den subjektiva bedömningen påverka de anställdas produktivitet negativt om de anställda upplever att deras belöning är orättvist i förhållande till andra arbetskamrater (Roberts, Caulson & Lawrence, 1999). Respondenterna verkade inte missnöjda med detta system då de var medvetna om de kriterier som påverkade lönenivån. Arbetslivserfarenhet, ålder och individuella prestationer kunde vara påverkande faktorer. Respondenterna ansåg sig själva ligga lite högre i lönenivå än anställda vid andra klädkedjor. Ett individuellt monetärt belöningsystem kan hämma en anställds prestationer, då det kan bli mer fokus på belöningen än prestationens kvalitet (Kohn 1993). Vi upplevde att respondenterna verkade acceptera vilka faktorer som lönen baserades på utifrån deras svar och ansiktsuttryck när de diskuterade lönen

Respondenterna berättade att gruppdynamiken och företagsandan var något som motiverade de och som höll de kvar i organisationen. Respondenterna påpekade att de ansåg att deras arbetsplats var lugnare och arbetet mer omväxlande i förhållande till liknande arbetsuppgifter i andra organisationer. De menade även att Henses var en trivsam arbetsplats. Motivationsfaktorer kan frambringa trivsel om de anställda upplever att det finns på en arbetsplats. En av motivationsfaktorerna kan vara arbetsuppgiftens karaktär. Om den anställda upplever att arbetsuppgifterna känns intressanta, utmanande och varierande kan det frambringa trivsel på arbetsplatsens hos den anställda (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Vi upplevde inte någon hierarkisk dynamik bland de anställda på Henses, vilket kan ha berott på att det är så få anställda i företaget och att alla har samma arbetsuppgifter. Med detta menar vi att det inte fanns någon uttalad konkurrens på Henses, utan vi fick känslan av en trevlig och gemytlig arbetsplats där alla hjälptes åt med det mesta. En påverkande faktor till att de anställda trivdes på sin arbetsplats kan ha berott på att ägaren var mycket tydlig med att inte skylta med att det är han som är ägaren, utan utåt sett så hade alla medarbetare ansvar i butiken. Enligt Halepota (2005) är de vissa behov som primärt måste uppfyllas för att driva henne/honom. Ett av dessa behov är de sociala behoven som måste uppfyllas vilket innebär att individen ska känna gemenskap med andra och bli socialt accepterad för att organisationen ska kunna leda en individ mot organisationens mål (Halepota, 2005). Den nära relationen mellan ägaren och de anställda i organisationen är enligt studiens teoretiska referensram en aspekt som kan påverka de anställda att vara mer hängivna mot organisationen (Meyer & Allen, 1997).

Vi upplevde att den platta organisationen skapade en gemenskap och lojalitet mot organisationen hos de anställda. Respondenterna framhävde att det ansågs ha högre status att arbeta i en exklusiv herrekiperingsbutik än i större klädeskedjor. Status kan vara en icke-monetär belöning (Hahn, 2009). Vi upplevde att de anställda var stolta över att arbeta på Henses, och att det ansågs vara ”finare” att arbeta på en herrekipering än i en klädkedja.

5.3.2 Engagemang

Det finns många nyanser av engagemang hos medarbetarna på Henses. Respondenterna klädde sig i företagets produkter under arbetstid, vilket de fick köpa till ett rabatterat pris. Majoriteten av respondenterna påpekade även att de använde företagets klädmärken efter arbetstid. Huang (2001) menar att en aspekt av engagemang kan vara när en individ kan identifiera sig med organisationen (attitydsengagemang) och strävan att jobba för att uppnå organisationens mål. De anställda var stolta över företaget och en indikation på detta kan vara att de därför använde Henses produkter även på sin fritid.

Relationen som respondent Y hade till de återkommande lojala kunderna upplevde vi antydde på att respondenten känner en lojalitetskänsla mot kunden, då respondent Y har skapat en relation till många av kunderna. Denna lojalitetskänsla som respondent Y påpekade att de hade gentemot sina kunder kan enligt Huang (2001) ha stor inverkan på anställningslängd och arbetstillfredsställelse. Ett annat tecken på att de anställda känner engagemang mot organisationen är den låga personalomsättningen. Majoriteten av dem anställda har arbetat inom organisationen mer än 15 år, denna personalomsättning är generellt sett lägre än många andra klädbutiker enligt respondenterna. De interna anordnade tävlingarna kan tyda på att de anställda är engagerade i organisationens resultat, även om de inte direkt inte får någon

utdelning för sitt engagemang. Detta kan även relateras till vår teori som Chong och Eggleton (2007) har bedrivit studier och menar att individer med ett starkt organisatoriskt engagemang var opåverkade av belöningsystemet.

5.3.3 Rättvisa

På Henses förekommer det inga individuella försäljningsmål, vilket inte skulle fungera då alla medarbetarna inte har samma förutsättningar. De anställda har t ex ansvar för olika områden i butiken, med olika prisklasser. Ägaren ville inte ha någon provisionsbaserad lön då han trodde detta skulle kunna skapa en konkurrens mellan medarbetarna, och ha en negativ effekt på kundrelationer. Utifrån våra teorier skulle belöningar som baseras på individuella prestationer kunna försvaga samarbetet mellan de anställda då det konkurrerar om samma belöning (Kohn, 1993). Vi upplevde inte att de anställda på Henses saknade någon individuell provisionslön/belöning då respondenterna menade att Henses arbetar för att skapa teamkänsla. Denna teamkänsla var något alla respondenterna lyfte fram som ett viktigt karaktärsdrag för Henses. Medarbetarna på Henses har även rullande schema, och öppet endast fyra timmar i veckan med ob-tilllägg, så det blir inte en konkurrens om att jobba de timmar med ob-tilllägg.

5.3.4 Sammanfattning

På Henses har de anställda en fast månadslön men inga andra monetära belöningar, varken individuella eller kollektiva. Denna fasta månadslön är förhandlingsbar och den sätts genom en objektiv bedömning av chefen, eftersom Henses står under Handelsavtalet. De anställda anser att det är högre status att jobba på Henses än att jobba på en klädkedja. Att arbeta på Henses är något som man är stolt över. Vi identifierade en trivsamt arbetsplats och en platt organisation vilket kan motivera de anställda till att prestera bättre. Vi såg tecken på engagemang hos de anställda på Henses. En tydlig identifikation av engagemang var att de bar Henses produkter även på sin fritid. Henses hade låg sjukfrånvaro och låg personalomsättning. Henses hade inga tydliga belöningar som baserades på individuell prestation, och ingen känsla av orättvisa identifierades i organisationen. Våra förväntningar på Henses var att de skulle få individuella monetära inslag i sitt belöningsystem och att de var starkt engagerade i organisationen, vilket visade sig stämma.

5.4 Resultat av analys

Här presenteras resultatet av studiens analys.

5.4.1 Ernst & Young

Ernst & Young har ett belöningsystem som innefattar både kollektiva/individuella monetära och icke-monetära belöningar. Den monetära kollektiva belöningen består av en årsbonus baserad på organisationens resultat. De icke-monetära kollektiva belöningarna består bl.a. av kickoff fester och afterwork. De individuella monetära belöningarna består av månadslön och bonus. De individuella icke-monetära belöningarna består av personliga delmål och utbildningar. I Ernst & Young bedöms vissa belöningar subjektivt, vi identifierade inte att detta upplevdes som att någon inte blev rättvist behandlad p.g.a. den subjektiva bedömningen. Samtliga respondenter var medvetna om att revisionsbranschen i allmänhet och även Ernst & Young har en lägre ingångslön än i andra ekonomiyarken. Däremot var detta inget som respondenterna beklagade sig över. Respondenterna påpekade att de var medvetna om det lägre löneläget redan innan de inriktade sig mot revision. I Ernst & Young har de

prestationsbaserad lön, bonusar, internutbildningar och chans till att stiga i nivå inom organisationen. Vi anser att belöningssystemet är en drivkraft i organisationen. Vi identifierade att det inte främst är de monetära belöningarna som driver de anställda utan de icke-monetära, främst att stiga i nivå, och utvecklingsmöjligheterna i organisationen. Respondenterna förde diskussionen mer mot de icke-monetära belöningarna, än mot de monetära och de verkade vara mer intresserade av de icke-monetära belöningarna. Vi anser att det krävs en viss monetär belöning för att få och behålla personal i den mån att de anställda ska kunna försörja sig. Dock anser vi inte att det främst är de monetära belöningarna som fick respondenterna att börja sin anställning och att stanna kvar på Ernst & Young.

En anställd kan känna engagemang mot organisationen då organisationen har lagt tid och resurser på att utbilda den anställda. Detta kan skapa en känsla av skyldighet att stanna kvar i organisationen hos de anställda (Iversen & Buttigieg, 1999). Vi upplevde internutbildningarna som en icke-monetär belöning vilket kunde styrka deras engagemang till organisationen. Internutbildningarna som bedrivs i Ernst & Youngs metodik kan dock inte appliceras i andra revisionsbyråer. Detta anser vi kan skapa en större benägenhet att stanna kvar i organisationen. Vi har även identifierat andra faktorer som kan tyda på engagemang hos de anställda på Ernst & Young. En faktor kan vara att respondenterna kunde återberätta organisationens mål och värderingar. En annan faktor kan även vara att vi identifierade en gemenskap hos de anställda på Ernst & Young, då vissa medarbetare umgås på fritiden och på arbetet. Medarbetarna hade liknande utbildningsbakgrund och tilltalade organisationen som "vi", vilket vi anser är en faktor som visar att de anställda identifierar sig med organisationen, vilket kan skapa mer engagemang gentemot organisationen. Vi anser att vi kunde identifiera en känsla av engagemang hos de anställda på Ernst & Young genom den låga sjukfrånvaro och den låga personalomsättningen samt frivilliga övertiderna. Respondenterna arbetade ofta frivilligt mer än 40 timmar i veckan, vilket vi också anser tyder på engagemang hos respondenterna.

Vi identifierade inte någon känsla av att respondenterna inte upplevde att de blev rättvist behandlade. Dock ligger det i människans natur att jämföra sig med varandra (Praveen Parboteeah & Shim 2007), vilket kan skapa en känsla av att inte bli rättvist behandlad. Även om vi inte identifierade någon tydlig känsla av att inte bli rättvist behandlad hos respondenterna, innebär detta inte att de övriga anställda inte upplever det. Känslan av att inte bli rättvist behandlad anser vi inte var påtagligt hos respondenterna.

Belöningssystem på Ernst & Young är kollektivt/individuellt, monetärt och icke-monetärt. De anställda är engagerade, och känner sig rättvist behandlade. Vi anser att deras belöningssystem är något som bidrar till att de anställda ska bli mer engagerade då vi identifierade att deras icke-monetära inslag skapar engagemang. Då de anställda känner sig rättvist behandlade anser vi att belöningssystemet på Ernst & Young kan bidra till att de anställda känner sig rättvist behandlade.

5.4.2 Eniro 118 118

Eniro 118 118 har belöningssystem som är mestadels individuellt och monetärt, och baseras på den anställdes individuella prestation. Med individuella belöningen kan de anställda börja tänka på sina egna mål mer än organisationens mål, och på sätt underminera vikten av

organisationens mål (Wageman & Baker, 1997). Vi anser att de anställda på Eniro 118 118 fokuserar på sina 'tillgänglighetsmål', dvs. sina individuella och inte på organisationens mål. Att främst fokusera på sina egna mål istället för organisationens anser vi även vara ett tecken på att de anställda inte är engagerade, eftersom de anställda då inte har organisationens mål som främsta prioritet. Eniros belöningsystem genererar kortsiktig prestation hos de anställda. De presterar högt i början av månaden för att försöka nå upp till sina 'tillgänglighetsmål', men om de inte inser att de inte kommer att uppnå målen, anstränger de sig mindre. Detta anser vi innebär att det främst är den individuella monetära belöningen som driver de anställda i Eniro 118 118 att prestera.

En engagerad anställd är oftast även en lojal anställd (Singh & Vinnicombe, 2000). Vi identifierade inte heller någon stark lojalitet mot organisationen, då samtliga respondenter kunde tänka sig att sluta i organisationen för att gå till en konkurrens för en högre monetär ersättning. Vi anser att om personalen på Eniro 118 118 hade varit engagerade hade de kunnat tänka sig stanna i organisationen trots att de kunnat få högre monetär ersättning för samma jobb någon annanstans. Då hade de fokuserat mer på andra belöningar än den monetära. Om en organisation har engagerade anställda är det oftast även låg personalomsättning och sjukfrånvaro. Då sjukfrånvaron är hög i Eniro 118 118 tolkar vi det som att de inte har en engagerad personalstyrka. Även det faktum att respondenterna menade att många som arbetar på Eniro 118 118 ser sin anställning som temporär anser vi tyder på att medarbetarna inte är engagerade. Stum (2001) menar även att en bra gemenskap på arbetsplatsen är viktig för att personalen ska känna engagemang mot organisationen. Vi såg inga tecken på att de anställda inte trivdes på sin arbetsplats, dock inte heller att de trivdes bra. Vi identifierade snarare en likgiltighet hos respondenterna. Den stora personalomsättningen leder också till att många av de anställda inte känner varandra. Att känna gemenskap på arbetsplatsen är ett tecken på att medarbetarna är engagerade, men då vi såg det motsatta anser vi att personalen inte är engagerad. Stum (2001) menar att de anställda måste ha möjlighet att kunna utvecklas i sitt arbete och i organisationen för att känna sig motiverade och känna engagemang mot företaget.

På Eniro 118 118 finns det få utbildningsmöjligheter eller möjlighet att avancera i organisationen. Vi anser att det kan bidra till att de anställda inte är engagerade. Ett kollektivt belöningsystem kan skapa 'free riders', vilket kan skapa osämja inom gruppen (Wageman & Baker, 1997). Det är endast en liten del av belöningsystemet på Eniro 118 118 som är kollektivt och det var endast minoriteten av respondenterna som upplevde att detta system inte var rättvist, dvs. att den anställde upplevde att andra blev belönade på dennes bekostnad. Respondenterna hade inte reflekterat över att detta system kunde skapa 'free riders'. Detta tolkar vi som att de anställda känner sig rättvist belönade.

Belöningsystemet på Eniro 118 118 är mestadels monetär och individuellt. De anställda är inte engagerade, och känner sig rättvist behandlade. Vi anser inte att deras belöningsystem är något som bidrar till att de anställda ska bli mer engagerade, utan snarare det motsatta, då deras belöningsystem fokuserar mycket på det kortsiktiga, och engagemang mot organisationen fokuserar på det långsiktiga. Då de anställda känner sig rättvist behandlade anser vi att belöningsystemet på Eniro 118 118 kan bidra till att de anställda känner sig rättvist behandlade.

5.4.3 Henses

Henses har kollektiva/individuella monetära, och kollektiva icke-monetära, inslag i sitt belöningsystem. De en fast månadslön utan en rörlig lönedel, eller bonusmöjligheter. Lönen sätts individuellt beroende på erfarenhet, ålder och prestationer, men är även till viss del reglerat av handelsavtalet. En subjektiv bedömning av belöningen kan skapa samarbetsvårigheter (Kohn, 1993). Lönen sätts individuellt och subjektivt, dock identifierade vi inga samarbetsvårigheter i Henses. Många andra förmåner är centralstyrt av handelsavtalet. Då den fasta månadslönen sätts individuellt är det en monetär individuell belöning och den delen som styrs av handelsavtalet är kollektivt. Deras belöning bedöms både objektivt och subjektivt, då belöningen både regleras genom avtal (objektiv bedömning) och genom förhandling (subjektiv bedömning). Vi identifierade att det fokuserades mycket på teamkänsla och samarbete hos Henses, vilket är en kollektiv icke-monetär belöning. De anställda på Henses har en lite högre snittlön än anställda på andra klädkedjor med liknande erfarenhet. Vi tolkade detta som något som fick de anställda att känna sig uppskattade. De anställda anser att det är högre status att jobba på Henses, än i andra klädkedjor. Detta anser vi är en sorts icke-monetär belöning, att man kan vara stolt över att arbeta på Henses. Denna känsla av stolthet är även något vi identifierar som en lojalitet mot organisationen, vilket vi anser är ett tecken på engagemang.

Engagemang reflekterar den anställdes identitet med organisationen och dennes vilja att uppnå organisationens mål (Singh & Vinnicombe, 2000). De anställda på Henses identifierar sig med organisationen genom att de både under och efter arbetstid bär företagets produkter, som de själva köper. Detta leder till att de anställda även utanför arbetsplatsen representerar och är stolta över organisationens produkt. Vi identifierade andra tecken på engagemang hos Henses, bl.a. den låga personalomsättningen. Majoriteten av de anställda har varit i organisationen i över 15 år. Ett annat tecken på att de anställda på Henses känner engagemang är att de har nära relationer till kunderna. Engagemang måste inte bara vara mot organisationen, utan kan även vara mot kunder (Gellatly, Meyer & Luchak, 2006). Vi anser att de anställda på Henses presterade utöver deras arbetsbeskrivning redogjorde för, då de engagerade sig i organisationens resultat genom att försöka överträffa sina egna försäljningssiffror från föregående år. Då en av våra respondenter var ägaren till butiken, kan våra slutsatser i engagemang vara skeva. Vi identifierade en känsla av engagemang hos de två anställda respondenterna. Kohn (1993) hävdar att belöningsystem som är byggda på individuella prestationer kan försvaga samarbetet mellan de anställda. Detta är en grundtanke som även ägaren i Henses har, och har därför inga individuella försäljningsmål. De anställda på Henses fokuserade mycket på teamkänsla och samarbete i personalen vilket är kollektiva icke-monetära belöningar. Vi identifierade inte att någon av respondenterna inte kände sig rättvist behandlade.

Henses belöningsystem är kollektivt/individuellt monetärt, och kollektivt icke-monetära. De anställda är engagerade, och känner sig rättvist behandlade. Vi anser att deras belöningsystem är något som bidrar till att de anställda ska bli mer engagerade, då vi identifierade att deras kollektiva icke-monetär inslag skapar engagemang. Då de anställda känner sig rättvist behandlade anser vi att Henses belöningsystem kan bidra till att de anställda känner sig rättvist behandlade.

6. Sammanfattning av uppsatsens bidrag

I detta avsnitt presenteras studiens resultat.

6.1 Mönster mellan belöningsystem och engagemang

Mönstret som vi kunde identifiera i belöningsystemet på Ernst & Young var att vi anser att deras belöningsystem är något som bidrar till att de anställda blir mer engagerade då vi identifierade att deras icke-monetära inslag skapar engagemang. Vi anser att en engagerad anställd har en positiv inverkan på ett företag, då det kan skapa t ex låg sjukfrånvaro och låg personalomsättning. Då de anställda känner sig rättvist behandlade anser vi att belöningsystemet på Ernst & Young kan bidra till att de anställda känner sig rättvist behandlade.

Mönstret som vi kunde identifiera på Eniro 118 118 är att deras belöningsystem inte är något som bidrar till att de anställda ska bli mer engagerade, utan snarare det motsatta. Vi anser att en icke engagerad anställd kan ha en negativ inverkan på ett företag, då det t e x kan skapa hög sjukfrånvaro och hög personalomsättning. Då de anställda känner sig rättvist behandlade anser vi att belöningsystemet på Eniro 118 118 kan bidra till att de anställda känner sig rättvist behandlade

Mönstret vi kunde identifiera i belöningsystemet på Henses är att deras belöningsystem är något som bidrar till att de anställda ska bli mer engagerade, då vi identifierade att deras kollektiva icke-monetär inslag skapar engagemang. Vi anser att en engagerad anställd har en positiv inverkan på ett företag, då det kan skapa t ex låg sjukfrånvaro och låg personalomsättning. Då de anställda känner sig rättvist behandlade anser vi att Henses belöningsystem kan bidra till att de anställda känner sig rättvist behandlade.

Vår slutsats är att vi kan utläsa ett mönster mellan icke-monetära belöningar och engagemang i denna studies fallföretag. Vi identifierade rättvisa i alla fallföretagen oberoende av hur deras belöningsystem är uppbyggt.

	Ernst & Young	Eniro	Henses
Belöningsystem	Kollektiv/individuell monetär/icke-monetär	Individuell monetär	Kollektiv/individuell monetär Kollektiv icke-monetär
Engagemang	Ja	Nej	Ja
Rättvisa	Ja	Ja	Ja

Figur 5: Figur över identifierade mönster i studiens fallföretag (egen figur).

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Efter att vi har undersökt studiens fallföretag har vi fått intrycket av att vissa företag ligger mer fokus på monetära belöningar än på de icke-monetära belöningarna. Vi har sett mönster på att icke-monetära belöningar kan skapa engagerade anställda och engagerade anställda kan ha en positiv inverkan på organisationen. Det vore intressant att undersöka varför det är mer fokus på monetära belöningar än på icke-monetära belöningar i organisationer.

7. Referenser:

Anthony, R & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. New York: The McGraw-Hill Companies.

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Baker, G. P., Jensen, M. C., Murphy, K. J. (1988). Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance*, 43(3), 593-616.

Bhattacharya, S & Mukherjee, P. (2009). Rewards as a key to employee engagement: a comparative study on I.T. Professionals. *ASBM Journal of Management*, II(1), 160-175.

Bremner, J. (2010). It pays best used to recruit or to reward. *Compensation & Benefits for Law Offices*, 10 (2) 2-4.

Brooks, G. (2002). Knowledge-based structures and organizational commitment. *Management Decision*. 4/6, 566-573.

Chong, K. V & Eggleton, R.C. I. (2007). The impact of reliance on incentive-based compensation schemes, information asymmetry and organisational commitment on managerial. *Management accounting research*, 18, 312-342.

Cosier, R.. & Dalton, D. (1983). Equity theory and Time: A Reformulation. Academy of Management. *The Academy of Management Review*. 8(2), 311.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Gellatly, R., Meyer, J., & Luchak, A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331-345.

Grant, R. (2008). *Contemporary strategy analysis*. Oxford: Blackwell

Hahn, S. (2009). Promotions solely based on initial evaluations. *International economic Journal*, 23(3), 325-337.

Halepota, H. (2005). Motivational Theories and Their Application in Construction. *Cost Engineering*, 47 (3).

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World publishing.

Higgings, M.T. (2002). Strategies: Why doesn't my pay program work? *Banking journal*.

Huang, S. (2001). The Relationship amongst professional Commitment, Organizational Commitment, and Job Involvement of External Auditors in Public Accounting Firms. *Doktorsavhandling*, Nova Southeastern University.

Iverson, R., & Buttigieg, D. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36 (3), 307-333.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur AB.

Kerrin, M. & Oliver, N. (2002). Collective and individual improvement activities: the role of reward systems. *Personnel Review*, 31 (3), 320-338.

Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard business review*, 7(5), 54-63.

Konapasko, R., & Werner, S. (2002). Equity in non-North American contexts Adapting equity to the new global business environment. *Human resource management review*. 405-418.

Liccione W.J. (2007). Framework for compensation plans with incentive value. *Performance improvement*, 46 (2).

Lok, P & Crawford, J. (2003). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment- A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23 (4), 321-338.

Merchant, K., & Van Der Stede, W. (2007). *Management control systems performance measurement, I valuation and incentives*. Pearson Education.

Merriam, S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Meyer, J., & Allen N. (1997). *Commitment in the workplace*. California: Sage Publications, Inc.

Newman, J.M & Krzystofiak, F.J. (1998). Value-chain compensation, *Compensation and benefits review*, 30 (3), 60-67.

Osbourne, D. (2001). Paying for results, *Government Executive, Ebsco* 33(2), 61-67.

Patel, R, & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* Lund: Studentlitteratur.

Patel, R. & Davidson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Repstad, P. (1999). *Närhet och distans. Kvalitativa metoder I samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur.

- Praveen, Y., Parboteeah, P., & Shim, W. (2007). The relationship between perceived compensation, organizational commitment and job satisfaction: the case of Mexican workers in the Korean maquiladoras, *International journal of Human Management* 18 (10), 1768-1781.
- Rashid, Z., Sambasivan, M & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22 (8), 708-728.
- Roberts, J., Coulson, K., & Chonko, L. (1999). Salespersons perception of equity and justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover. *Journal of marketing theory and practice*, 7, 1-17.
- Singh, V., Vinnicombe, S. (2000). What does “commitment” really mean?. *Personnel Review*, 29 (2), 228-254.
- Smith, B. (2009). Maybe I will, maybe I won't: what the connected perspective of motivation theory and organizational commitment may contribute to our understanding of strategy implementation. *Journal of Strategic marketing*, 17 (6), 473-485.
- Smith, R., Wiberg, L., Olwig, B., Riegnell, G., & Sjöstrand, M. (2002). *Belöningsystem – nyckeln till framgång*. Norstedts Juridik AB.
- Stum, D. (2001). Maslow revisited: building the employee commitment pyramid. *Journal of strategy and leadership*, 29, 4-9.
- Svensson, P.G. & Starrin, B (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Studentlitteratur Lund.
- Svan, B., Belanger, F., & Watson-Manheim, M.B. (2004). Theoretical Foundations for Distributed Work: Multilevel, Incentive Theories to Address Current Dilemmas. *Journal System Sciences*, 10.
- Tufte, P.A. (2003) *Introduktion till Samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber AB
- Unnirishnan, M. (2009). Rewarding Researchers: A Case Study. *CURIE Journal*, 2 (3), 70-73.
- Wageman, R., & Baker, G. (1997). Incentives and Cooperation: The Joint Effects of Task and Reward Interdependence on Group Performance *Journal of Organizational Behavior*, 139-158.
- Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning I praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- William G. Huitt. (2004). Educational Psychology Interactive: Maslow's hierarchy of needs.

<http://www.scb.se/>

<http://henses.se/>

<http://ways-ahead.net/meditation/037-2-Maslow.pdf>

<http://www.eniro118118.se/>

<http://www.ey.com/se>

Bilaga 1

Intervjustödord

Ålder.....

Kön.....

Yrke, befattning.....

Anställningstid.....

Utbildning.....

Belöningsystem:

- Beskriv ert belöningsystem.....
- Lönenivå
- Rörlig lön
- Borttagandet av rörlig lön Självklarhet eller förmån
- Försäkring och pension
- Borttagandet av försäkring och pension
- Internutbildning
- Lunch, rixkupong, friskvårdsbidrag ,övrig förmån
- Bonus
- Status/nivåer

Engagemang:

- Beskriv dina arbetsuppgifter
- När går du hem för dagen? Vilka är dina arbetstider?
- Sjukfrånvaro
- Organisation uppmuntrar dig att utvecklas i ditt arbete?
- Delmål
- Vilka är organisationens mål?

- Organisationens värderingar och normer
- Organisationen sköter förändring
- Vad är ditt mål i arbetslivet just nu? Vad jobbar du med om 5 år?
- Viktigt att prestera bra i arbetslivet?
- Beskriv arbetsklimatet...
- Umgås du med arbetskamrater på fritiden?
- Sammanhållning, gemenskap bland arbetskamrater
- Trivsel på arbetsplatsen
- Teambuilding, kick-off

Rättvisa:

- Utdelning för prestation
- Jämfört med andra i samma yrke och position : inom organisationen
: inom branschen
- Konkurrans
- Nivåskillnader

