



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
Företagsekonomiska Institutionen
Kandidatuppsats, FEK 581
Maj 2004

Fungerar företags belöningsystem motiverande? – en studie av tio svenska företag

Författare
Kristina Kinnerup
Mathias Pagels-Fick
Johan Årsköld

Handledare
Per-Magnus Andersson
Carl R. Hellberg

*Vi vill rikta ett stort tack till
samtliga personer på företagen,
som möjliggjort denna kandidatuppsats*

Uppsatsförfattarna

Uppsatsens titel:	Fungerar företagens belöningsystem motiverande? – en studie av tio svenska företag
Seminariedatum:	3 juni
Ämne/kurs:	FEK 581 Kandidatseminarium, 10 p
Författare:	Kristina Kinnerup, Mathias Pagels-Fick och Johan Årsköld
Handledare:	Per-Magnus Andersson och Carl R. Hellberg
Företag:	Ericsson Mobile Platforms (EMP), FOSS Analytical AB, Företag A, Företag B, Nolato Polymer, Peab, Sparbanken Finn, Sydkraft, Telelogic, WM-Data
Nyckelord:	Motivation, belöningsystem, finansiella belöningar, styrverktyg
Syfte:	Syftet är att utvärdera i vilken utsträckning svenska företags belöningsystem motiverar de anställda.
Metod:	Primärdata inhämtades via tio fallstudier genom intervjuer med de ansvariga för belöningsystemet på företagen. Sekundärdata inhämtades via en teorigenomgång av böcker, artiklar och uppsatser hämtade ur Lunds Universitets Bibliotek. Teorigenomgången mynnar ut i definierandet av tio kriterier som ett belöningsystem skall uppfylla för att vara motiverande för de anställda. De definierade kriteriernas uppfyllelse analyseras för de tio fallen.
Slutsatser:	Den huvudsakliga slutsatsen är att svenska företags belöningsystem inte motiverar anställda i hög grad. En annan viktig slutsats är, att små företag har belöningsystem, som motiverar anställda mer än stora företags belöningsystem gör. Vidare motiverar icke-tillverkande företags belöningsystem anställda i större utsträckning än tillverkande företags.

Title:	Are company reward systems motivating for the employees? - a study of ten Swedish companies
Seminar date:	June 3rd
Course:	Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
Authors:	Kristina Kinnerup, Mathias Pagels-Fick and Johan Årsköld
Advisors:	Per-Magnus Andersson and Carl R. Hellberg
Companies:	Ericsson Mobile Platforms (EMP), FOSS Analytical AB, Company A, Company B, Nolato Polymer, Peab, Sparbanken Finn, Sydkraft, Telelogic, WM-Data
Key words:	Motivation, reward system, financial rewards, management control tool
Purpose:	The purpose is to evaluate to what extent the reward systems in Swedish companies motivate their employees.
Methodology:	Primary data was collected through ten case studies, performed by interviews with those responsible for the reward system at each company. Secondary data was collected through a review of current literature: books, articles, and theses mainly collected from the Lund University Library. From the literature review, ten parameters were defined with which to judge a reward system with respect to employee motivation. These parameters were used to analyze the reward system of each company, and determine to what extent these systems motivate the employees.
Conclusions:	The financial part of the reward systems used by Swedish companies does not motivate the employees. Furthermore, small companies (less than 1000 employees) have reward systems that motivate employees more than larger companies. Finally, non-manufacturing companies have reward systems that motivate the employees to a greater extent than manufacturing companies.

Innehållsförteckning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	6
FIGUR- OCH TABELLFÖRTECKNING	9
DEL I INLEDNING.....	10
1 INLEDNING.....	11
1.1 INTRODUKTION	11
1.2 PROBLEMDISKUSSION	11
1.3 PROBLEMFÖRMULERING.....	13
1.4 SYFTE	13
1.5 DISPOSITION	13
2 METOD.....	15
2.1 ÄMNESVAL	15
2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	15
2.3 DATAINSAMLING	16
2.3.1 Teorigenomgång – Sekundärdata	16
2.3.2 Urval av företag.....	16
2.3.3 Gruppering av företag.....	17
2.3.4 Intervjuer - Primärdata.....	18
2.3.5 Godkännande av empiri samt uppföljningsfrågor.....	19
2.3.6 Hantering av anonymitet.....	20
2.4 ANALYS AV DATA	20
2.5 KRITISK GRANSKNING AV UPPSATSEN	20
2.5.1 Källkritik	20
2.5.2 Metodkritik.....	21
DEL II TEORI	23
3 MOTIVATION	24
3.1 MOTIV OCH MOTIVATION.....	24
3.2 MOTIVATION UR ETT ICKE-EKONOMISKT PERSPEKTIV	25
3.3 MOTIVATION UR ETT EKONOMISKT PERSPEKTIV	25
3.3.1 Den väljande människan	25
3.3.2 Incitament och motivation.....	26
3.4 FÖRVÄNTNINGSTEORIN.....	26
3.5 PRINCIPAL-AGENT-TEORIN	28
4 BELÖNINGSSYSTEM.....	30
4.1 DEFINITION AV BEGREPPET BELÖNING OCH TYPER AV BELÖNINGAR.....	30
4.2 DEFINITION AV BEGREPPET BELÖNINGSSYSTEM OCH DESS SYFTEN.....	32
4.3 GRUNDPRINCIPER FÖR UTFORMNINGEN AV ETT BELÖNINGSSYSTEM	32
4.4 VAD SKALL BELÖNAS?.....	34
4.5 FINANSIELLA BELÖNINGAR.....	35
4.5.1 Pengar och motivation	35
4.5.1.1 Fast lön och motivation	36
4.5.1.2 Den motiverande lönen.....	37
4.6 HUR SKALL MAN BELÖNA?	39
4.6.1 Belöning av individ eller grupp/kollektiv?	39
4.6.2 Balans mellan kort och lång sikt.....	40
4.6.3 Hur stor del av den monetära utbetalningen skall vara belöning?.....	40
4.6.4 Bedömning av måluppfyllelse.....	40
4.6.5 Utbetalningsfrekvens.....	41

5	VÅRA ANALYSPARAMETRAR	42
5.1	OMFATTAR BELÖNINGSSYSTEMET SAMTLIGA I FÖRETAGET?	42
5.2	KAN INDIVIDEN PERSONLIGEN PÅVERKA MÅLET, SOM LEDER TILL BELÖNINGEN?	43
5.3	SKER MÄTNING AV PRESTATIONER OBJEKTIVT ELLER SUBJEKTIVT?	43
5.4	FINNS ETT TYDLIGT SAMBAND MELLAN MÅLUPPFYLLELSE OCH BELÖNING?	44
5.5	FINNS DET ETT ABSOLUT TAK PÅ BELÖNINGEN?	44
5.6	KAN BELÖNINGEN UPPGÅ TILL MINST 20 PROCENT AV FAST LÖN?	44
5.7	STÄMMER DET SÄTT MAN ARBETAR PÅ MED SÄTTET MAN BELÖNAR?	45
5.8	BELÖNAS INDIVIDUELLA EXTRAORDINÄRA INSATSER?	45
5.9	HUR OFTA BETALAS BELÖNINGEN UT?	45
5.10	FINNS DET UTRYMME FÖR MOTIVATION VID NEGATIVA RESULTAT?	46
5.11	UTELÄMNAD E PARAMETRAR	46
	DEL III FALLSTUDIER	47
6	ERICSSON MOBILE PLATFORMS (EMP)	48
6.1	FÖRETAGSPRESENTATION	48
6.2	BELÖNINGSSYSTEM	48
6.2.1	<i>Belöningsystem 1999 och 2001</i>	48
6.2.2	<i>Nuvarande belöningsystem</i>	49
6.3	TILLÄMPNING AV PARAMETRAR	50
7	FOSS ANALYTICAL AB (FOSS)	52
7.1	FÖRETAGSPRESENTATION	52
7.2	BELÖNINGSSYSTEM	53
7.3	TILLÄMPNING AV PARAMETRAR	54
8	FÖRETAG A (F A)	56
8.1	FÖRETAGSPRESENTATION	56
8.2	BELÖNINGSSYSTEM	56
8.3	TILLÄMPNING AV PARAMETRAR	58
9	FÖRETAG B (F B)	60
9.1	FÖRETAGSPRESENTATION	60
9.2	BELÖNINGSSYSTEM	60
9.2.1	<i>Individuell lönesättning</i>	61
9.2.2	<i>Rörlig lön</i>	61
9.3	TILLÄMPNING AV PARAMETRAR	63
10	NOLATO POLYMER (NOLATO)	65
10.1	FÖRETAGSPRESENTATION	65
10.2	BELÖNINGSSYSTEM	65
10.3	TILLÄMPNING AV PARAMETRAR	66
11	PEAB	68
11.1	PEAB FÖRETAGSPRESENTATION	68
11.2	BELÖNINGSSYSTEM	69
11.3	TILLÄMPNING AV PARAMETRAR	70
12	SPARBANKEN FINN (S.FINN)	72
12.1	FÖRETAGSPRESENTATION	72
12.2	BELÖNINGSSYSTEM	72
12.2.1	<i>Individuell lönesättning</i>	72
12.2.2	<i>Resultatandelssystem</i>	73
12.3	TILLÄMPNING AV PARAMETRAR	74
13	SYDKRAFT (SYD)	76
13.1	FÖRETAGSPRESENTATION	76
13.2	BELÖNINGSSYSTEM	76

13.2.1	<i>Sydkrafts belöningsystem idag</i>	77
13.2.2	<i>Sydkrafts belöningsystem imorgon</i>	78
13.3	TILLÄMPNING AV PARAMETRAR	79
14	TELELOGIC (TELEL)	81
14.1	FÖRETAGSPRESENTATION	81
14.2	BELÖNINGSSYSTEM	82
14.2.1	<i>Olika nivåers system</i>	82
14.2.2	<i>Arbete med belöningssystemet</i>	84
14.3	TILLÄMPNING AV PARAMETRAR	84
15	WM-DATA (WMD)	86
15.1	FÖRETAGSPRESENTATION	86
15.2	BELÖNINGSSYSTEM	86
15.3	TILLÄMPNING AV PARAMETRAR	88
16	TILLÄMPNING AV PARAMETRAR – EN SAMMANSTÄLLNING	89
DEL IV ANALYS OCH SLUTSATSER		90
17	PARAMETERANALYS	91
17.1	OMFATTAR BELÖNINGSSYSTEMET SAMTLIGA I FÖRETAGET?	91
17.2	KAN INDIVIDEN PERSONLIGEN PÅVERKA MÅLET, SOM LEDER TILL BELÖNINGEN?	92
17.3	SKER MÄTNING AV PRESTATIONER OBJEKTIVT ELLER SUBJEKTIVT?	93
17.4	FINNS ETT TYDLIGT SAMBAND MELLAN MÅLUPPFYLLELSE OCH BELÖNING?	94
17.5	FINNS DET ETT ABSOLUT TAK PÅ BELÖNINGEN?.....	94
17.6	KAN BELÖNINGEN UPPGÅ TILL MINST 20 PROCENT AV FAST LÖN?.....	95
17.7	STÄMMER DET SÄTT MAN ARBETAR PÅ MED SÄTTET MAN BELÖNAR?.....	95
17.8	BELÖNAS INDIVIDUELLA EXTRAORDINÄRA INSATSER?.....	96
17.9	HUR OFTA BETALAS BELÖNINGEN UT?	97
17.10	FINNS DET UTRYMME FÖR MOTIVATION VID NEGATIVA RESULTAT?	98
18	ANALYS UTIFRÅN FÖRETAGSGRUPPERINGAR	99
18.1	FÖRETAGETS STORLEK.....	99
18.2	TILLVERKANDE / ICKE-TILLVERKANDE FÖRETAG	99
18.3	FÖRETAGETS ÄGARFÖRHÅLLANDEN	100
19	SLUTSATSER	101
19.1	KRITIK AV SLUTSATSERNA.....	104
19.2	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	104
REFERENSER		105
	BILAGA 1, INTERVJUHANDLEDNING.....	110

Figur- och tabellförteckning

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1 - The expectancy theory model.....	27
Figur 2 - Beskrivning av tak.....	35
Figur 3 - Organisationsstruktur i FOSS Analytical AB.....	52
Figur 4 - Targetnivån är 60 procent av maximal nivå av rörlig lön.....	62

TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1 – Bonus vid leveranssäkerhet.....	66
Tabell 2 – Peabs organisationsstruktur.....	68
Tabell 3 – Sammanställning av tillämpade parametrar.....	89
Tabell 4 – I FOSS, Företag B och Peab omfattas inte samtliga anställda av belöningsystemet.....	91
Tabell 5 – I Sparbanken Finn och Telelogic kan individen direkt påverka sin belöning.....	92
Tabell 6 – I Företag B och Sydkraft sker mätningen av måluppfyllnaden på ett objektivet sätt.....	93
Tabell 7 – I FOSS och WM-Data finns det inget tak för belöningen.....	94
Tabell 8 – I FOSS och WM-Data har man möjlighet att nå en belöning på 20 procent av fast lön.....	95
Tabell 9 – I FOSS och Telelogic blir anställda belönade på det sätt de arbetar.....	95
Tabell 10 - I EMP och FOSS delar man ut belöningar för extraordinära prestationer.....	96
Tabell 11 - I EMP, FOSS, FB, Sydkraft och Telelogic belönar anställda vid negativa resultat.....	98

DEL I INLEDNING

Del I innehåller två kapitel; Inledning och Metod. Båda dessa kapitel är vägledande för läsaren och krävs för att förstå varför ämnet är av vikt att behandla, samt hur vi angripit problemet.

1 Inledning

Läsaren ges en introduktion i ämnet och kan bilda sig en uppfattning om ämnesområdet. En diskussion förs kring de problem som finns och mynnar ut i ett syfte.

1.1 Introduktion

Är du motiverad i ditt dagliga arbete? Känner du en lust att anstränga dig?

Gör du inte det, kan det bero på ett dåligt utformat belöningsystem. Det blir allt viktigare för företagen att ha väl fungerande belöningsystem. Den internationella, globala konkurrensen fortsätter att bli tuffare. "Kunderna erbjuds allt bredare urval från allt fler leverantörer. Företagets omvärld präglas också av tilltagande förändringstakt genom allt snabbare utveckling och lansering av nya produkter och tjänster."¹

Då den hårdnande konkurrensen ställer nya krav på företaget, förändras också kraven på medarbetarna. Flexibilitet och hög mångsidig kompetens, även social, efterfrågas i allt större utsträckning för att konkurrensens krav på ökad servicegrad, kvalitet och effektivitet skall klaras.² Medarbetarna besitter unik kompetens och anses ej längre vara lätt utbytbara. För företagets överlevnad är det viktigt med kompetenta och motiverade medarbetare, som arbetar för företagets mål. Man kan dock inte räkna med att medarbetarna automatiskt ska ha ett stort engagemang för verksamheten och vara beredda att lägga ner en stor tidsinsats på arbetsuppgifterna. Det krävs incitament. Medarbetarna måste bli motiverade att prestera goda arbetsresultat och att utveckla sin kompetens. Belöningsystemet är ett styrverktyg företag använder sig av för att skapa motivation.

1.2 Problemdiskussion

Individuella prestationsbaserade lönesystem har funnits ända sedan industrialiseringen. Svenska lönesystem har och genomgår fortlöpande en förändring från den tidigare mer kollektiva fasta lönen till alltmer individuellt inriktade ersättningssystem. Globaliseringen har förändrat rörligheterna av både arbetare och ersättningssystem, vilket har påverkat svenskt företagsklimat på flera sätt. Vi är övertygade om att mer individanpassade sätt att avlöna de anställda kommer i ännu större omfattning att växa fram i Sverige. Detta delvis pådrivet av globaliseringen, som gör det möjligt för drivna, resultatfokuserade individer att ta anställning, där ersättningen ger större utrymme att belöna individuella prestationer mer än traditionellt har varit fallet i Sverige. Globaliseringen har även inneburit att utländska modeller för att avlöna individer konkurrerar om den mest attraktiva arbetskraften här i Sverige. I ljuset av detta ville vi förstå hur belöningsystem skall vara utformade för att motivera enskilda individer.

"Alla förändringar innebär nya möjligheter. Men de missar vi ofta om vi blir tagna på sängen av förändringarna. Vi måste se runt hörnet, in i morgondagen. Försöka hitta nya lösningar, nya verksamhetsformer, nya metoder när förändringarna är bra eller oundvikliga. Vi måste

¹ Bruzelius, Skärvad, *Integrerad organisationslära* (1995), s. 198

² Andersson, Eriksson, Hellström, Röttorp, Sundén, *Bra lönebildning - företagets och medarbetarnas bästa affär* (1993)

agera före istället för att *reagera efteråt*. Vi måste belöna de som agerar, det vill säga de som agerar på ett för organisationen önskvärt sätt. "³

Belöningsystem kan fylla flera syften. I den teoretiska litteraturen om belöningsystem framgår, att den huvudsakliga funktionen är att använda belöningsystemet som ett styrverktyg: att motivera medarbetarna till att utföra önskvärda prestationer. Då det är av yttersta vikt att ha anställda som är motiverade, anser vi det vara av intresse, att undersöka hur väl företagens belöningsystem fyller denna huvudsakliga funktion.

Finansiella belöningar har förmågan att motivera till ett visst beteende. Att pengar är viktigt för alla människor är anledningen till dess förmåga att påverka handlingar. Av detta skäl väljes att studera de finansiella belöningarna som finns i företag. Motivationsforskningen är omfattande inom flera akademiska ämnesområden, exempelvis psykologi och sociologi.⁴ Vi är medvetna om att motivation inte enbart uppstår ur ekonomiska incitament. Motivation kan också skapas genom exempelvis uppskattning och beröm, möjlighet att påverka, stimulerande arbetsuppgifter, utvidgade arbetsuppgifter, större självständighet, utbildning, trevlig arbetsmiljö med mera. Därför kan det tyckas orättvist att döma företagets belöningsystem enbart utifrån de finansiella belöningar, som finns för att motivera. Vi är dock av den åsikten att pengar faktiskt är den största drivfaktorn. Pengar anser vi vara den främsta anledningen till varför de flesta människor överhuvudtaget arbetar. Vi anser också att människors beteende på jobbet kan påverkas av ekonomiska incitament. Av denna anledning väljer vi att endast undersöka motivation, som uppstår ur finansiella belöningar.

Om företaget vill ha kompetenta medarbetare och medarbetare som anstränger sig, är det nödvändigt att belöningar utbetalas på basis av detta. Belönar man medarbetare för att de är produktiva och för att de förvärvar nyttig kompetens, då stimuleras detta beteende. "Handlingar som belönas blir utförda."⁵

För att en finansiell belöning ska fungera motiverande, måste den utgöra en väsentlig del av medarbetarens totala ersättning; en för liten belöning motiverar helt enkelt inte. För att bli motiverad av en finansiell belöning är det dessutom viktigt att en medarbetare själv, med egna prestationer, kan påverka resultatet som ger belöningen. Lönen är en viktig del i belöningsystemet, men används ofta inte proaktivt för att stimulera önskvärda prestationer. En fast lön ger ingen motivation till extra ansträngningar, eftersom den är densamma oavsett ansträngning. Den fasta lönen ses som en ersättning och rättighet för det arbete som utförts; den ger ingen extra stimulans och uppfordrar inte till extra ansträngningar. "Att betala lika lön oavsett hur medarbetarna utför sitt arbete, sänder en stark signal om att företaget inte bryr sig om hur arbetet utförs". Det är alltså viktigt för företaget och den anställdes motivation att en del av lönen är rörlig och kan påverkas av den anställdes prestationer. Vi väljer i denna uppsats att se alla typer av finansiella belöningar som delar i ett variabelt lönesystem. Det variabla lönesystemet består av en fast lön och olika resultatberoende belöningar.

Problemformuleringen har utvecklats under uppsatsens gång. Från att först vara inriktad på att analysera belöningsystemens utformning vad gäller finansiella belöningar vid extrema resultat, har fokus riktats mot att beskriva hur företag tagit hänsyn till extrema resultat vid utformningen av belöningsystem, för att slutligen mynna ut i att studera belöningsystemens uppbyggnad och hur pass motiverande de är för de individerna de omfattar.

³ Svensson, Wilhelmson, *Belöningsystem* (1989), s. 11

⁴ Persson, *Incitamentlöner* (1994)

⁵ Leboeuf, *Rätt belöning – Den främsta ledarprincipen* (1986)

1.3 Problemformulering

För att avgöra hur pass väl belöningsystemen i olika företag i Sverige motiverar de anställda kommer följande frågeställningar att behandlas:

- Vilka kriterier skall ett belöningsystem uppfylla för att motivera de anställda?
- Hur ser belöningsystemen ut i ett urval svenska företag?
- Kan dessa system motivera de anställda?
- Finns det genomgående problem med företagens belöningsystem vad det gäller att motivera de anställda?

1.4 Syfte

Syftet är att utvärdera i vilken utsträckning svenska företags belöningsystem motiverar de anställda.

1.5 Disposition

Vi har valt att indela uppsatsen i fyra olika avsnitt för att underlätta för läsaren. Vi anser att detta ger en bättre överblick över uppsatsen.

Disposition:

Del I - Inledning:

Kapitel 1: Inledning - Läsaren ges en introduktion i ämnet och kan bilda sig en uppfattning om ämnesområdet. En diskussion förs kring de problem som finns och mynnar ut i ett syfte.

Kapitel 2: Metod - Läsaren får insikt i den metod som används för att besvara syftet. Detta hjälper läsaren att värdera tillförlitligheten i uppsatsen.

Del II - Teori:

Kapitel 3: Motivation – Relevant för denna uppsats. Motivationsteorier presenteras. Denna uppsats behandlar endast den motivation som härrör ur finansiella belöningar. Därför följer endast en kort redogörelse av några andra motivationsteorier, som inte handlar om motivation utifrån detta perspektiv. Därefter redogörs för den ekonomiska synvinkeln på motivation.

Kapitel 4: Belöningsystem - Läsaren lär sig i detta kapitel bland annat att definiera vad belöning och belöningsystem är, vad ett belöningsystem fyller för funktion, redogöra för olika typer av belöningar, i synnerhet finansiella, och beskriva olika val företaget ställs inför vid etablerandet av ett belöningsystem. Texten framförs med föregående kapitelns nyckelord i åtanke: motivation.

Kapitel 5: Våra analysparametrar - För att analysera potentialen företagens belöningsystem har att motivera de anställda, har vi tagit fram viktiga parametrar. Parametrarna har vi arbetat fram, efter att noggrant ha studerat relevant teoretisk litteratur avseende motivation, belöningar och belöningsystem.

Del III – Fallstudier:

I denna del presenteras det empiriska material som har insamlats om och ifrån de studerade företagen. Det är detta material som ligger till grund för analyser och slutsatser i nästkommande del.

Kapitel 6: Ericsson Mobile Platforms (EMP)

Kapitel 7: Foss Analytical AB (FOSS)

Kapitel 8: Företag A (F A)

Kapitel 9: Företag B (F B)

Kapitel 10: Nolato Polymer (Nolato)

Kapitel 11: PEAB

Kapitel 12: Sparbanken Finn (S.FINN)

Kapitel 13: Sydkraft (SYD)

Kapitel 14: Telelogic (TELEL)

Kapitel 15: WM-Data (WMD)

Kapitel 16: Tillämpning av parametrar – En sammanställning - De tidigare kapitlen i denna del, det vill säga kapitel 6 till och med 15, har avslutats med ett avsnitt som heter ”Tillämpning av parametrar”. I detta kapitel presenteras en sammanställning av hur de olika företagen uppfyller de olika parametrarna.

Del IV – Analys och slutsatser:

Kapitel 17: Parameteranalys - Här analyseras resultatet av appliceringen av parametrarna, för att se om det går att utläsa generella drag i hur företagen lyckas motivera de anställda med hjälp av belöningsystemen. Läsaren kan ha glädje av att ha läst kapitel 5 innan kapitel 17 läses.

Kapitel 18: Analys utifrån företagsgruppering – I detta kapitel görs analyser med de tre företagsgrupperingarna som utgångspunkt. Analys av företagets belöningsystem görs med andra ord utifrån företagets storlek, om företagen är tillverkande eller ej samt ägarförhållanden.

Kapitel 19: Slutsats - Här framställs slutsatserna av studien. Återanknytning sker till syftet och sammanfattar de lärdomar som dragits om belöningsystemets motiverande faktor i svenska företag.

2 Metod

Läsaren får insikt i den metod som används för att besvara syftet. Detta hjälper läsaren att värdera tillförlitligheten i uppsatsen.

2.1 Ämnesval

Intresset att skriva om belöningsystem väcktes under delkursen Strategiska samspel i företagsekonomi höstterminen 2003, då två av uppsatsförfattarna fördjupade sig i belöningsystem. Återkommande inslag i olika medier om företags belöningsystem sådde ett frö, som under C-kursen i ekonomistyrning växte till ett beslut att skriva kandidatuppsats om just belöningsystem.

2.2 Tillvägagångssätt

För att hitta en intressant och relevant problemställning gjordes en litteraturstudie av den teoretiska kunskapsbasen, så kallad sekundärdata, kring belöningsystem.

Uppsatsens fokus har skiftat under studiens gång. Intresset har dock hela tiden kretsat kring utformningen av belöningsystem och hur de bör utformas. Då informationen kring utformningen av belöningsystem är en känslig fråga för företagen, har valet av en kvalitativ metod kommit naturligt. Detta då företagen vid den relativt flyktiga kontakt, som sker vid kvantitativa metoder, inte ger ut känslig information, som berör utformning av belöningsystem.

Allteftersom intervjuerna fortskred med företagen, så utkristalliserades vår problemformulering till att behandla motivation, finansiella belöningar och belöningsystem. Genom ytterligare litteratursökningar i Lovisa⁶ och sökningar på äldre uppsatser genom företagsekonomiska institutionens hemsida⁷, så sammanställdes de teorier, som behandlar belöningsystem och motivation. Utifrån dessa teorier togs det fram ett antal parametrar, som är viktiga för att individen skall vara motiverad att uppnå monetär kompensation.

Med strikt induktiv respektive strikt deduktiv ansats, begränsas undersökningsramen,⁸ då möjligheterna att rådfråga antingen empirin eller teorin inte finns. Angreppssättet har i grunden varit deduktiv, ifrån teori till empiri. Men då det aldrig går att frigöra sig från den omgivande teorin, som har samverkat med empirin under hela arbetet, kan konstateras att abduktiv metod har använts, även kallad blandad metod.

Analysen som genomförts av empirin har skett med utgångspunkt i de parametrar som framtagits ur teorin.

⁶ http://lexi.lub.lu.se/cgi-bin/gw_42_20a/chameleon

⁷ <http://www.fek.lu.se/EdgeBlocks/Default.asp>

⁸ Jacobsen, *Vad hur och varför?*, Studentlitteratur (2002)

2.3 Datainsamling

Insamlad data är uppdelad i två kategorier: primärdata som är insamlad direkt ifrån källan utav oss samt sekundärdata, som är den data som inte är insamlad direkt ifrån källan av oss.⁹

2.3.1 Teorigenomgång – Sekundärdata

Arbetet med uppsatsen inleddes med en teorigenomgång av den befintliga kunskapsbasen kring belöningsystem. Detta gjordes i den inledande fasen av uppsatsarbetet, då det är lämpligt att göra en teorigenomgång för att skaffa sig en kännedom om det område som skall studeras.¹⁰

Litteratursökningen har skett genom Lovisa¹¹ och sökningar på äldre uppsatser genom företagsekonomiska institutionens hemsida¹². Sökorden som använts är belöning, belöningsystem, reward, rewardsystem och motivation med flera. Kedjesökning via gamla uppsatser referenslistor, som handlar om belöningsystem, gav förslag till böcker och artiklar, som har beställts fram via Lovisa. Detta för att via kedjesökningen dra nytta av tidigare författares erfarenheter och fynd.¹³

Utifrån de teorier om belöningsystem och motivation som vi har stött på under våra litteratursökningar, så har vi valt ut de teorier som behandlar belöningsystem och motivation. Problemformuleringen i uppsatsen handlar om skapande av motivation utifrån belöningsystem ur ett finansiellt perspektiv. Samtliga teorier och begrepp som har funnits, som kan föra dessa saker samman, har lagts in i teorikapitlet.

Efter omfattande studier av teori, definierade vi tio parametrar, som ett belöningsystem skall uppfylla för att till fullo motivera de anställda. Dessa parametrar har sedan använts vid analysen av hur pass välanpassade belöningsystemen är.

I samband med intervjuerna har vi samlat in sekundärdata i form av företagsbroschyrer, årsredovisningar och liknande som använts vid sammanställningen av empirin för företaget.

2.3.2 Urval av företag

Den problemformulering som fanns från början, handlade om att analysera företagens formler för konkret beräkning av belöningsstorlek, för att se om de uppfyllde de krav som ställs på belöningsystem även vid extrema resultat. Då formlerna var det centrala att analysera, söktes det efter konkreta formler för hur företag beräknade belöningar. Sökningarna gjordes i gamla uppsatser om belöningsystem på företagsekonomiska institutionen i Lund. Sådana konkreta formler fanns dock endast i begränsad omfattning. Istället sammanställdes vilka företag som berördes i dessa gamla uppsatser. Därefter kontaktades dessa företag, i förhoppning att kunna dra nytta av det som redan skrivits om deras belöningsystem.

⁹ Jacobsen, D., *Vad hur och varför?*, Studentlitteratur (2002)

¹⁰ Wiedersheim-Paul, F., Eriksson, L-T., *Att utreda, forska och rapportera* (1999)

¹¹ http://lexi.lub.lu.se/cgi-bin/gw_42_20a/chameleon

¹² <http://www.fek.lu.se/EdgeBlocks/Default.asp>

¹³ Rienecker, L., Jorgensen, P., Stray, *Att skriva en bra uppsats* (2002)

Det visade sig dock, att inga av de belöningsystem som fanns i de äldre uppsatserna längre var aktuella. Men urvalet av de företagen som har valts för denna uppsats har kontaktats med utgångspunkt i, att de varit skrivna om tidigare; detta gäller för sju av de tio företagen. De övriga tre har valts ut efter kriteriet att de är konkurrenter till de ursprungliga företagen.

Urvalet av företag kan därigenom inte sägas vara slumpmässigt utvalda. Däremot är det svårt att bedöma hur detta påverkar relevansen av uppsatsens resultat. Ytterligare en faktor är att av de företag som kontaktats, har inte samtliga velat tala närmare om sitt belöningsystem. En tendens som har märkts är att IT-företag inte velat ställa upp på intervju. I vissa fall har IT-företagen avböjt med motiveringen att de inte längre har fungerande belöningsystem. Här finns även en anledning att tro, att vissa typer av belöningsystem, som kan ses som kontroversiella av allmänheten, finns hos dessa företag. Målet var att genom ett flertal fallstudier, inte kvantitativ metod, se om företag i ”verkligheten” uppnår motivation hos de anställda med sina belöningsystem. Företagen som ingår i studien är: Ericsson Mobile Platforms, FOSS Analytical AB, Företag A (se avsnitt 2.3.6 hantering av anonymitet), Företag B, Nolato Polymer, PEAB, Sparbanken Finn, Sydkraft, Telelogic och WM-Data.

2.3.3 Gruppering av företag

Företagen i studien har av oss delats in i tre grupper: stora respektive små företag, tillverkande respektive icke-tillverkande företag samt börsnoterade respektive ej börsnoterade företag. Grupperingen av företagen gjordes för att det vid analysen skulle vara möjligt att på ett strukturerat sätt dra paralleller mellan de olika utformningarna av belöningsystemen och de företag som de användes i. Indelningarna har därför gjorts med tanke på att de skulle bilda meningsfulla grupper som skulle kunna ställas mot varandra. Detta innebär att indelningar som hade medfört grupper av väldigt olika storlek har undvikits. Det begränsade antalet företag har minskat möjligheterna att göra meningsfulla indelningar. Det hade gått att dela in i andra grupper, såsom exempelvis nationella och internationella företag. De indelningar som gjordes bedömdes dock vara de mest intressanta och de indelningar som gav de jämnaste gruppstorlekarna.

Storleken på företagen är en faktor som använts för gruppering. De företag som är mer än 1000 anställda räknas som stora företag och de som har färre än 1000 anställda räknas som små företag. Till de stora företagen hör Företag B, Sydkraft, WM-Data samt Peab. Till de små företagen hör Ericsson Mobile Platforms, FOSS Analytical AB, Företag A, Nolato, Sparbanken Finn och Telelogic.

Företagen delas även in i hur de producerar; i tillverkande och icke-tillverkande företag. Till de tillverkande företagen hör: FOSS Analytical AB, Företag B, Nolato, Peab och Sydkraft. De icke-tillverkande företagen är: Ericsson Mobile Platforms, Företag A, Sparbanken Finn, Telelogic och VM-Data.

Företagen har även delats upp i börsnoterade och icke börsnoterade företag. De börsnoterade företagen är: Ericsson Mobile Platforms, Företag A, Nolato Polymer, Peab, Sydkraft, Telelogic och WM-Data. De icke börsnoterade bolagen är FOSS Analytical AB, Företag B och Sparbanken Finn.

2.3.4 Intervjuer - Primärdata

Majoriteten av intervjuerna har genomförts på en för intervjupersonen naturlig plats, oftast på deras arbetsplats. Även telefonintervjuer har förekommit. Vi har försökt att hålla intervjuerna mellan 50-80 minuter, då denna tidsrymd ger nog med tid för att få ut väsentlig information, men samtidigt inte slösar med intervjupersonens eller intervjuarnas tid i onödan.¹⁴

Under intervjun har en intervjuhandledning använts som stöd till intervjun. De första intervjuerna skedde innan parametrarna tagits fram ur teorin. Detta medförde att intervjuerna var närmare öppna än slutna. Efter de första intervjuerna, när problemställningen klarnat, lades de parametrar som tagits fram från teorin in i intervjuhandledningen, se bilaga 1. Utöver det skedde intervjun på samma premisser som tidigare. Det faktum att intervjuhandledningen ändrades har inte påverkat resultatet nämnvärt; det medförde snarare att intervjuerna blev kortare, då det var lättare att hålla intervjuerna mer fokuserat på de områden som skulle klarläggas.

Intervjuhandledningen är uppdelad i tre delar: inledande presentationsdel, allmänna frågor och precisa frågor.

Den inledande presentationsdelen beskriver vilka vi är, varför vi kontaktat företaget och vad deras information kommer att användas till. Syftet med detta är att skapa en öppen och trivsamt stämning.

De allmänna frågorna inleder intervjun med avsikten att få fram det som intervjupersonen anser vara viktigt, med deras egna ord. Detta för att undvika att få reda på vad vi tycker är viktigt, vilket är en risk om man endast har precisa frågor. Därför inleds intervjun med allmänna frågor.¹⁵ Dessa inledande frågor är enkla, korta, neutrala och objektiva, detta för att inte styra den intervjuade¹⁶.

Med de precisa frågorna får vi svar på de frågeställningar vi behöver för att få insyn i hur vi kan lösa vår problemställning/syfte. Efterhand som vår problemformulering växte fram och vi fick fram våra parametrar från teorin, har dessa inkorporerats i intervjuhandledningen, se bilaga 1.¹⁷

Frågorna skickades generellt inte ut i förväg; detta för att inte de intervjuade skulle leta fram eller förbereda korrekta resultat. Två av företagen ville ha intervjuhandledningen i förväg för att intervjun skulle kunna genomföras snabbt. En fördel med att skicka ut intervjuhandledningen i förväg skulle kunna vara att den intervjuade får möjlighet att kolla upp fakta och därigenom slippa eventuella följdfrågor via e-post. En möjlig risk är att den intervjuade hinner förbereda ”korrekta” svar, som inte stämmer med verkligheten. I samband med att kontakt togs med företagen förklarades syftet med intervjun för att vara säker på att det var ”rätt” person på företaget som intervjuades. Risken med att förklara avsikten med intervjun är dock att den intervjuade personen inte vågar dela med sig av information, om de vet att det är känsliga frågeställningar som skall undersökas.¹⁸

¹⁴ Jacobsen, *Vad hur och varför?* (2002)

¹⁵ Jacobsen, *Vad hur och varför?* (2002)

¹⁶ Lundahl, Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999)

¹⁷ Jacobsen, *Vad hur och varför?* (2002)

¹⁸ Jacobsen, *Vad hur och varför?* (2002)

Valet av öppen intervju berodde på att endast en begränsad mängd intervjuer kunde genomföras och att vi då ville få ut så mycket information som möjligt från varje intervju, samt att det specifika ämnesområdet ännu inte var valt. ”Intervjuguide med tema, fast ordningsföljd och enbart öppna svar”¹⁹ har använts.

Innan intervjun startade, tillfrågades den intervjuade personen, om personen hade någonting emot att intervjun spelades in. Ingen intervjuad person hade några andra invändningar än att få godkänna materialet innan det publicerades. Inspelningen gjordes av hela intervjun (så att det alla närvarande sa hördes). Fördelen med detta har varit att allt material från intervjun har funnits tillgängligt, samt att vi inte har behövt inskränka vår koncentration på att anteckna. Detta har gett en mer naturlig kontakt med intervjupersonen. En av oss tog knapphändiga anteckningar för att dubbelkolla med inspelningen, så att ingen information skulle missförstås när ljudupptagningen sedan arbetades igenom, samt underlätta när information skall hittas på bandet.²⁰ Endast en av oss hade intervjuhandledningen framför sig, för att till större delen själv ställa frågorna, samt se till så att alla frågor blev igenomgångna. De andra närvarande intervjuarna kunde då förutom visst antecknande koncentrera sig på att granska svaren och vid behov, när den person som ställde frågorna inte ställde fler följdfrågor, ställa klagörande och utvecklande följdfrågor.²¹

Anledningen till att inspelning valdes som arbetssätt var, att all information skulle finnas tillgänglig, samt att intervjuarna skulle kunna koncentrera sig på själva intervjun och på så vis få till stånd en mer öppen dialog, än om koncentration och fokus riktats mot att anteckna primärdata²². Det finns en risk att själva ljudupptagningen hämmar den intervjuade personen, så att denne inte vill delge all information. Eftersom de intervjuade blev lovade, att endast av dem godkänt material skulle publiceras, är det vår förhoppning att eventuella negativa effekter på grund av inspelningarna har minimerats.

Under intervjun har vi gjort bedömningen vad som tilltalar intervjupersonen mest; en mer öppen obegränsad atmosfär eller en mer strikt tidsbestämd atmosfär. Detta för att intervjupersonen skall känna sig bekväm under intervjun. Vi har även under intervjuerna försökt ta hänsyn till om personerna inte känner sig komfortabla med att bli inspelade, vilket kan påverka kvalitén av intervjun avsevärt. Om intervjupersonen verkar negativt påverkad av att bli inspelade, så var det tänkt att vi skulle stänga av inspelningsutrustningen. Vi har även försökt vara medvetna om risken att som den intervjuande parten slappna av och inte delta i konversationen, då materialet ändå blev inspelat.²³

2.3.5 Godkännande av empiri samt uppföljningsfrågor

Efter intervjun har intervjumaterialet sammanställts i en representerande text. Texten som ingår i empirikapitlet som underlag för analys har skickats till företagen för kontroll av fakta och eventuellt godkännande vad det gäller anonymitet. Om det under den preliminära analysen som genomförts utifrån parametrarna från teorin visar sig, att det saknas uppgifter för analys, så har ytterligare uppgifter eller förtydliganden införskaffats från företagen i

¹⁹ Jacobsen, *Vad hur och varför?* 2002, s 163

²⁰ Jacobsen, *Vad hur och varför?* (2002)

²¹ Jacobsen, *Vad hur och varför?* (2002)

²² Jacobsen, *Vad hur och varför?* (2002)

²³ Jacobsen, *Vad hur och varför?* (2002)

samband med utskick av texten för godkännande till företagen. Två av företagen har fått två respektive tre förtydligande frågor. Denna kommunikation har skett genom e-post.

2.3.6 Hantering av anonymitet

Då företag har önskat anonymitet, har deras företagsnamn, namn på intervjupersoner och uppgifter som skulle kunna leda till vilket företag det talas om tagits bort ur den text, som är presenterad i fallstudiekapitlet. Företagens namn har bytts mot Företag A samt Företag B. Namnen på de intervjuade personerna har bytts ut mot fiktiva namn.

Kontaktade företag har generellt sett varit negativt inställda till att prata om sina belöningsystem, då detta ofta upplevs som en känslig fråga. Anledningen till att vi överhuvudtaget erbjuder företagen möjlighet att vara anonyma är för det första, att företagen skall ställa upp som studieobjekt; för det andra att företagen fritt skall våga dela med sig av eventuellt känslig information, så att intervjuerna skall vara så givande som möjligt för vårt uppsatsarbete.

Anonymiseringen av företagens uppgifter anses inte inverka på uppsatsens validitet, snarare tvärtom då företagen känner att de kan tala i en miljö, som inte avslöjar några känsliga uppgifter om företaget.

2.4 Analys av data

Som analysverktyg har vi använt de av oss framtagna parametrarna för studier av belöningsystems motiverande effekt. Tillämpning av framtagna parametrar har skett på varje enskilt företag och går att finna i Del III, Fallstudier, under tillämpning av parametrar för varje företag. Resultatet av tillämpningen av parametrarna har för tydlighetens skull sammanställts i Tabell 3, kapitel 16.

En analys av varje enskild parameter har skett i kapitel 17, Parameteranalys, för att analysera hur företagen uppfyller parametern. Parameteranalysen har försetts med tabeller för att underlätta för läsaren att tolka data som beskrivs. Även en analys av de framtagna grupperna i samband med applicering av parametrarna har skett, se kapitel 18, för att undersöka vilka likheter och olikheter det finns inom de olika grupperna.

2.5 Kritisk granskning av uppsatsen

2.5.1 Källkritik

Den sekundärdata som har använts har till större delen varit av akademisk art; dessa har bedömts som relativt trovärdiga. De elektroniska källorna har uppgivit författare men vad gäller dessa källor, är det mer osäkert vem som har skrivit och i vilket syfte skriften är publicerad.²⁴

²⁴ Denscombe, *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojek inom samhällsvetenskap* (2000)

De personer som har intervjuats har varit högt uppsatta personer med bra insyn i hur belöningsystemen ser ut. Dessa personer har sett på belöningsystemen ovanifrån och ner, som ett styrverktyg. Vid inledande kontakter med personer längre ner i organisationerna uppstod ofta problem, då de tillfrågade inte visste hur mycket information som kunde lämnas ut.

Vi har inte intervjuat några personer längre ner i organisationen. Detta är en viktig begränsning av uppsatsen. Anledningen till att detta angreppssätt valdes var för att vi i denna uppsats valt att studera belöningsystemen ovanifrån, som ett styrverktyg. För att förstå hur pass väl de som omfattas av systemen verkligen motiveras, skall dessa berörda personer involveras i studien. Då detta inte har varit fallet, kan inga slutsatser dras om hur pass motiverade de omfattade individerna verkligen blir av systemet. Istället har uppsatsen analyserat, vilket utrymme för att motivera de anställda som finns i belöningsystemet. Det är därför troligt att andra slutsatser hade kunnat dras av en djupare studie som penetrerade ner mer på djupet i varje företag. Detta medför en risk att denna studie, kommer fram till olika resultat i stora respektive små företag, då de intervjuade eventuellt sitter närmare de utav belöningsystemet omfattade personerna i de små företagen. Det är resursmässiga skäl som har gjort att vi valde bort det extra djupet det hade inneburit att involvera även medarbetarna nere i systemen.²⁵

De intervjuade har ofta på ett vinklat sätt försökt att framställa företagets system i god dager. Ibland har detta varit uppenbart, ibland inte lika uppenbart. Det gäller att alltid vara kritisk både vid urval och vid granskande av källor. Genom förtydligande frågor och frågor om klagörande exempel har dessa problem försökts att undvikas.²⁶

2.5.2 Metodkritik

Ett stort metodproblem vid kvalitativa undersökningar är att hålla författarnas åsikter och värderingar utom påverkan på resultatet av undersökningen. Detta är svårt då författarna själva står för val av område att studera, problemformulering, intervjufrågor och analys.²⁷ Det går därför aldrig att hålla sig helt objektiv, även om det har varit vår ambition.

Urvalet av företag begränsades först till att endast omfatta de företag som förekommer i uppsatsdatabasen vid Företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet. Detta gjordes för att kunna dra nytta av informationen i dessa uppsatser. På grund av att många företag avböjde från att vara med i studien, kontaktades konkurrenter till de företag som hade avböjt. Detta gav en stor spridning mellan vilken typ av företag som har studerats. Trots detta har intressanta samband kunnat utlösas; det begränsade antalet företag begränsar dock tillförlitligheten i slutsatserna.²⁸

Hade företagen istället exempelvis valts enligt mer avgränsande kriterier, som exempelvis samma bransch, hade kanske smalare men mer säkerställda slutsatser kunnat dras.²⁹

²⁵ Jacobsen, *Vad hur och varför?* 2002

²⁶ Jacobsen, *Vad hur och varför?* 2002

²⁷ Denscombe, *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojek inom samhällsvetenskap* (2000)

²⁸ Jacobsen, *Vad hur och varför?* 2002

²⁹ Jacobsen, *Vad hur och varför?* 2002

Företagen har både varit stora företag med ca 10000 anställda och små företag, som antingen har varit fristående eller delar av större koncerner. Konsekvensen i resultaten kan därför diskuteras, då de underliggande organisationerna som har beskrivits av den intervjuade personen har sett väldigt olika ut. Möjligheterna att dra generaliserande slutsatser hade varit säkrare om de studerade företagen hade haft liknande komplexitet i organisationen.

DEL II TEORI

I denna del presenteras den teoretiska grunden för studien. Motivationsteorier presenteras i kapitel 3 för att följas av teorier kring belöningsystem i kapitel 4. Kapitel 5 avslutar teoridelen och här presenteras det analysverktyg, som används för att bedöma belöningsystems motivationseffekt.

3 Motivation

Denna uppsats behandlar endast den motivation som härrör ur finansiella belöningar. Därför följer endast en kort redogörelse av några andra motivationsteorier, som inte handlar om motivation utifrån detta perspektiv. Därefter redogörs den ekonomiska synvinkeln på motivation.

3.1 Motiv och motivation

”Ordet motiv och motivera kommer av det latinska *movere*, som betyder att sätta i rörelse, påverka, göra intryck på o.d. Vi ser släktskapen med ord som *motion*, *motor* och *mobil*”.³⁰ Det översätts till svenska med *bevekelsegrund*, *skäl*, *anledning*. I beteendevetenskaplig forskning handlar ordet *motivation* inte om motiv i betydelsen avsikt eller syfte. ”Här ser man istället beteendet som kausalt förklarat av instinkter, drifter, behov, roller, normer etc.”³¹ Motiv definieras som det som stimulerar eller driver en individ att handla på ett visst sätt. Motiv är vanligen diverse behov eller önskemål. Man talar om *motivation*, när ett motiv är aktiverat och därmed stimulerar eller driver en individ att handla på ett särskilt sätt. *Motivation* är sålunda en *drivkraft* till handling i en viss riktning och en person är motiverad när ett behov eller önskemål påverkar handlandet i en viss riktning.³²

Den empiriska forskningen som avser motivationsfrågor är mycket omfattande inom flera akademiska ämnesområden: filosofi, motivationspsykologi, inlärningspsykologi, sociologi, socialpsykologi, juridik, ekonomi med flera.³³ ”Dokumenterad motivationsforskning är omfångsrik och svåröverskådlig. Merparten av arbetena har psykologisk inriktning”.³⁴

Motivationsteorier handlar om orsaker till olika beteenden. Ett visst uppförande kan antingen förklaras ekonomiskt (*incitament*), psykologiskt (*drifter* och *behov*), sociologiskt (*roller* och *normer*) eller fysiologiskt (*gener*).³⁵ Edgar Schein klassificerar människor med utgångspunkt från primär motivationskälla och urskiljer: den ekonomiska människan, den sociala människan, den självförverkligande människan, den komplexa människan och den psykologiska människan.³⁶ Uppsatsens fokus ligger på den ekonomiska människan, som drivs av ekonomiska motiv. Vi intresserar oss för de aspekter av mänskligt agerande i rollen som anställd, som det förefaller rimligt att förklara med ekonomiska motiv. Men då arbetsmotivation beror på så mycket annat förutom ekonomiska *incitament*, såsom gott ledarskap, meningsfulla arbetsuppgifter, arbetsgemenskap etcetera, väljer vi att göra en mycket kort presentation av några kända namn inom organisationspsykologi och ledningsteori: Abraham Maslow, Frederick Herzberg och Richard Hackman & Greg Oldham.

³⁰ Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, *Organisationsteori - struktur, kultur, processer* (1988), s. 165

³¹ Persson, *Incitamentlöner* (1994) s. 24

³² Bruzelius, Skärvad, *Integrerad organisationslära* (1995), s. 246

³³ Persson, *Incitamentlöner* (1994)

³⁴ Persson, *Incitamentlöner* (1994), s. 26

³⁵ Persson, *Incitamentlöner* (1994)

³⁶ Bruzelius, Skärvad, *Integrerad organisationslära* (1995)

3.2 Motivation ur ett icke-ekonomiskt perspektiv

Maslow, psykolog, är mest känd för sin teori om behovshierarkin, som han publicerade 1943, och för sin forskning om den självförverkligande människan. Maslow ordnar de mänskliga behoven i en behovspyramid, där behoven delas in i fem olika typer.^{37,38} Alla människor har alla typer av behov, men behoven längst ner i pyramiden är mest grundläggande och måste först tillfredsställas. Individerna klättrar uppåt i behovspyramiden när behoven på lägre nivå är tillfredsställda. Det är bara otillfredsställda behov som kan fungera motiverande: ”a satisfied need is not a motivator” (Maslow 1943).

Frederick Herzberg bygger vidare på Maslows teorier om motivation. Herzberg^{39, 40, 41} menar att det finns två slags faktorer i arbetssituationen: hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Hygienfaktorer är förhållanden och villkor i arbetsomgivningen som måste vara uppfyllda; annars vantrivs en individ. Hygienfaktorer är exempelvis lön och fysisk arbetsmiljö. Motivationsfaktorerna har att göra med själva arbetsuppgiften. Det är motivationsfaktorerna som kan göra att individer trivs och att de blir motiverade; det är dessa som leder till höjd prestation, inte hygienfaktorerna. Att lönen är en hygienfaktor och inte en motivationsfaktor är ifrågasatt. Att lönen faktiskt kan motivera diskuteras i nästa kapitel.

Richard Hackman och Greg Oldham har skapat en av de mest betydelsefulla teorierna om vilka förhållanden som skapar hög prestation hos anställda. De fokuserar på vikten av själva arbetsinnehållet.⁴² I huvudsak ska teorin användas för att utvärdera existerande arbetssituation med hänsyn till medarbetarens trivsel och motivation. Förenklat kan teorin sammanfattas enligt följande⁴³: prestation och tillfredsställelse är för det första beroende av att en individ uppnår vissa kritiska psykologiska tillstånd; för det andra är de kritiska psykologiska tillstånden beroende av egenskaper i arbetsuppgifterna; för det tredje är arbetsuppgifternas egenskaper beroende av hur organisationsstrukturen är utformad.

3.3 Motivation ur ett ekonomiskt perspektiv

3.3.1 Den väljande människan

Valet är basen i den ekonomiska grundmodellen. De flesta människor har vanligtvis möjlighet att jämföra uppenbarade alternativ med status quo och välja det fördelaktigaste, oberoende av diverse psykologiska och sociologiska faktorer som spelar in. "Att *the economic man* jämför och väljer är den ekonomiska grundtanken, fundamentet för ekonomisk teori."⁴⁴ Motivationen till till exempel närvaro på arbetet, produktivt arbete och kompetensutveckling är resultatet av överväganden. Varför arbetar du inte? Svaret kan vara: "Det lönar sig inte." Att arbeta kan ses som en fråga om val. Individerna är dock inte alltid rationella. Begreppet *bounded rationality*, begränsad rationalitet, innebär att varierande psykiska, sociala och fysiologiska inflytanden stör och begränsar rationaliteten i beslutsfattandet.

³⁷ Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, *Organisationsteori - struktur, kultur, processer* (1988)

³⁸ Bruzelius, Skärvad, *Integrerad organisationslära* (1995)

³⁹ Jacobsen, Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar* (1998)

⁴⁰ Bruzelius, Skärvad, *Integrerad organisationslära* (1995)

⁴¹ Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, *Organisationsteori - struktur, kultur, processer* (1988)

⁴² Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, *Organisationsteori - struktur, kultur, processer* (1988)

⁴³ Jacobsen, Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar* (1998)

⁴⁴ Persson, *Incitamentlöner* (1994), s.27

3.3.2 Incitament och motivation

Förutom att individer jämför alternativ, så bygger den ekonomiska motivationsansatsen på uppfattningen att incitament är verksamma för valet. "Om en ekonom vill motivera en person, så är siktet inställt på att stärka dennes skäl att välja den önskvärda aktiviteten i jämförelse med att göra annat, inte att ändra på normerna, drifterna och behoven. Medlet för detta brukar man kalla incitament. Det är då lämpligt att se den arv- och miljöformade personligheten som given eller bara mycket långsamt föränderlig. Verksamma incitament måste riktas mot människan som hon är."⁴⁵

Vilka är motiven för anställning och icke-anställning, för närvaro och frånvaro, för större och eller mindre engagemang? Incitament är begreppet, som används för att besvara dessa frågor ur en ekonomisk synvinkel. Att en individ arbetar, kan principiellt förklaras med att incitamenten för detta är starkare än incitamenten för icke-arbete.⁴⁶ Också att överprestera och göra en extra insats på jobbet kan förklaras med att incitamenten för detta är starkare än incitamenten för en medelmåttig insats. Incitamenten för närvaro på annat håll konkurrerar med incitamenten för närvaro på jobbet, vilket påverkar anställdas frånvaro. Exempelvis konkurrerar löneincitament med exempelvis sjukersättnings- eller föräldrapenningsincitamenten. Ökad närvaro förklaras då med att incitamenten för närvaro har stärkts eller att incitamenten för frånvaro har försvagats. "Om anställda inte blir motiverade till tillgänglighet, arbetsinsatser och nyttiga förkovran i arbetet, är anledningen att dessa ting lönemässigt varken ersätts eller belönas tillräckligt och på rätt sätt."⁴⁷ I nästa kapitel diskuteras utförligt lönens möjlighet att motivera anställda

3.4 Förväntningsteorin

Vi har alltså kommit fram till att individen är väljande och att valen påverkas av incitament. För att ett incitament ska påverka individen och fungera motiverande, måste dock tre förhållanden föreligga. Dessa tre förhållanden utgör förväntningsteorin⁴⁸:

1. Prestation-utfall-förväntning: individer tror eller förväntar sig att om de uppnår ett visst resultat/prestation, så kommer de att få vissa saker (belöningar). Exempelvis om en anställd producerar tio enheter får han eller hon vanlig lön, men om han eller hon producerar 15 enheter får han dessutom en extra belöning.
2. Attraktivitet: varje utfall (belöning) betyder olika mycket för varje individ.
3. Ansträngning-prestation-förväntning: varje individ har en viss tro eller förväntan på att lyckas med prestationen. Exempelvis kan man ha en stark förväntan att klara att producera tio enheter, men känna att det bara finns 50 procents chans att klara 15 enheter.

Termen "*valens*" används för att beskriva styrkan i en persons önskan om eller värdesättning av ett visst mål eller resultat (punkt 2 ovan). Termen "*förväntan*" (punkt 3 ovan) används för att beskriva att personen tror att det finns ett samband mellan den insats man gör och att man faktiskt når det resultat som leder till belöning. Slutligen måste personen tro att ett visst resultat säkert ger belöningen, vilket kallas "*instrumentalitet*" (punkt 1 ovan).⁴⁹

⁴⁵ Persson, *Incitamentlöner* (1994), s. 24

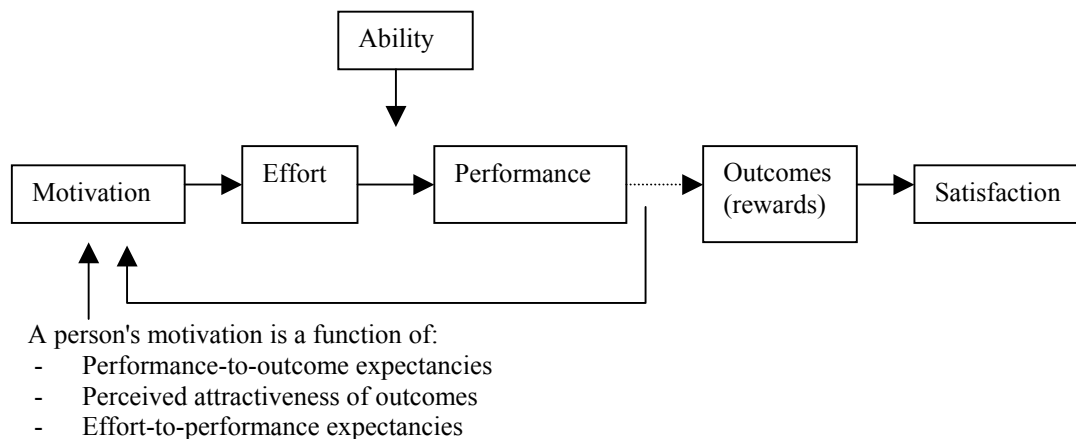
⁴⁶ Persson, *Incitamentlöner* (1994), s. 23

⁴⁷ Persson, *Incitamentlöner* (1994), s. 22

⁴⁸ Lawler, *Pay and Organization Development* (1981)

⁴⁹ Jacobsen, Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar* (1998)

Sammanfattningsvis kan man alltså säga om en individs motivation att försöka uppträda på ett särskilt sätt är som *störst* när: individen tror att ett viss prestation/resultat leder till ett visst utfall (belöning); individen känner att dessa utfall är attraktiva; individen tror att prestation av en viss nivå är möjlig.



Figur1. The expectancy theory model. Källa: Lawler, *Pay and Organization Development* (1981), s. 21

Motivation ses som kraften i en individ som leder till ansträngning. Ansträngning ensam räcker dock inte. En prestation är resultatet av en kombination av individens ansträngning och förmåga. Förmåga i sin tur är en kombination av individens skicklighet, träning, information och talanger. Ansträngning i kombination med förmåga leder alltså till en viss prestation. Som ett resultat av prestationen får individen vissa belöningar. Den streckade pilen i Figur 1 reflekterar det faktum att det inte är alltid en individ får en belöning trots en prestation. Om en individ upprepade gånger presterat men inte fått någon belöning, påverkar detta prestationsutfalls-förväntningen, vilket påverkar motivationen; detta indikeras av en pil i Figur 1. Kort kan sägas att utfall eller belöningar kan delas in i två huvudsakliga kategorier. Den första kategorin är sådana belöningar som individen får från omgivningen; chefer, medarbetare, företagets belöningsssystem med mera. Den andra kategorin är sådant som uppstår ur själva prestationen, till exempel positiva känslor av fullbordande, självuppskattning och uppnående. Det kan sägas vara sådant individen ger sig själv, när de känner att de är förtjänta. Mer om belöningar i nästa kapitel.

På många sätt är förväntningsteorin en vilseledande enkel framställning av de förhållanden som måste existera för att belöningar ska motivera till prestation. Den är vilseledande i den mening att den föreslår att allt en organisation måste göra är att koppla avlöning och andra belöningar till vissa prestationsnivåer. Detta är emellertid en svår uppgift. Att knyta belöning till prestation kräver bland annat ett bra sätt att *mäta prestationen* och möjlighet att identifiera *vilka belöningar som är viktiga* för individer.⁵⁰ Förutom att koppla betydelsefulla belöningar till prestation, måste organisationen göra detta på ett sätt som får medarbetarna att tro att förhållandet existerar. För att medarbetarna ska tro att en prestations-baserad belöningsrelation existerar, måste *kopplingen mellan prestation och belöning vara tydlig* och ett *klimat av förtroende och trovärdighet* måste råda i organisationen. Forskning visar att en hög grad av öppenhet och deltagande leder till förtroende.⁵¹

⁵⁰ Lawler, *Pay and Organization Development* (1981)

⁵¹ Lawler, *Pay and Organization Development* (1981)

3.5 Principal-agent-teorin

Att belöningar kan sporra till önskvärda prestationer framkommer också i principal-agent-teorin. Principal-agent-problematiken är av intresse för oss, då den säger att belöningar är ett sätt för principalen att undvika agentens opportunistiska beteende. Teorin sammanfattas nedan.

Agentteorin, som beskrivs i boken ”Strategizing – en kontextuell organisationsteori”⁵² behandlar relationen mellan två parter; principalen – det vill säga uppdragsgivaren, och agenten – den som utför uppdraget i fråga. Principalen engagerar agenten för att få ett uppdrag utfört. Man skulle kunna säga att praktiskt taget varje relation mellan två parter kan ses som ett förhållande mellan principal och agent. Ett exempel kan vara relationen mellan aktieägarna (principalerna) i ett företag och dess ledning (agenten). En verksamhet kan således beskrivas som en komplex uppsättning principal-agent-relationer mellan anställda eller grupper från olika nivåer i verksamhetens hierarki.

Begreppet opportunism har en central betydelse och genomsyrar hela teorin. Opportunism definieras av Williamson definieras som: "...self-interest seeking with guile. This includes but is scarcely limited to more blatant forms, such as lying, stealing and cheating... More generally, opportunism refers to the incomplete or distorted disclosure of information, especially to calculated efforts to mislead, distort, disguise, obfuscate, or otherwise confuse" (Williamson, 1985: 47)⁵³. Ett grundläggande problem inom agentteorin är att principalen inte kan vara säker på och utgå från att agenten agerar i hans bästa intresse. Principalen eftersträvar en viss säkerhet att agenten verkligen kommer att utföra sitt arbete som sig bör och bidra till sin finansiella ersättning på ett skäligt sätt.

En lösning på problemet är att utforma explicita kontrakt mellan parterna, genom vilka relationen mellan principal och agent kan ”styras”. Exempelvis bör man utförligt beskriva det bidrag principalen förväntas få ut, och likaså – i den mån det är möjligt – fastställa vilken agentens belöning för arbetet ska vara. För principalen gäller det att *före* kontraktets ingående välja en så duglig agent som möjligt. Då principalen gjort sitt val av agent, utarbetas ett väl genomtänkt kontrakt i syfte att minska agentens utrymme för opportunism. Det är sannolikt, för att inte säga troligt, att agenten i efterhand kommer att försöka hitta kryphål i avtalet. Opportunistiskt eller amoraliskt beteende från agentens sida uppstår alltså först *efter* kontraktets ingående. Foss och Koch⁵⁴ utgår från ett antagande om en icke-opportunistisk värld, för att kunna lägga fram starka indikatorer på att opportunism faktiskt förekommer.

Boken Strategizing talar om två typer av kontrakt; *produktionskontrakt* och *beteendekontrakt*. Ett exempel på det förstnämnda är tvångskontraktet där agenten endast får sin belöning om bidraget till principalen motsvarar det som anges i kontraktet. Risken ligger följaktligen på agenten. Fördelen med denna typ av kontrakt är att agentens opportunistiska beteende reduceras, då belöningen är beroende av hans eller hennes bidrag. En nackdel kan vara att agenten inte motiveras till något extra bidrag, utan endast strävar efter att nå den i avtalet fastslagna outputen – varken mer eller mindre.

Den andra typen av kontrakt, så kallade beteendekontrakt, är vanliga på den svenska arbetsmarknaden. Ett exempel är lönekontraktet, där agenten – den anställda – erhåller en fast

⁵² Nygaard, Bengtsson, *Strategizing – en kontextuell organisationsteori* (2002)

⁵³ Foss, Koch, *Opportunism, organizational economics and the network approach* (1993), s. 5

⁵⁴ Foss, Koch, *Opportunism, organizational economics and the network approach* (1993)

lön oberoende av hans eller hennes faktiska bidrag till verksamheten. Risken ligger här på principalen vars belöning till agenten inte påverkas av dennes arbetsinsats. Agenten kan utnyttja det faktum att principalen inte har möjlighet att observera och värdera hans eller hennes bidrag. Till skillnad från tvångskontraktet, där båda parternas nytta är beroende av agentens bidrag, skapar lönekontraktet ingen ”målgenenskap” mellan principal och agent. I likhet med de situationer där tvångskontrakt upprättas, känner agenten inte någon motivation att lämna något ”extra bidrag”, och har därför en benägenhet att göra så lite som möjligt utöver det som verkligen krävs.

Varken produktionskontraktet eller beteendekontraktet ger, i sin grundläggande form, agenten incitament att bidra med mer än han måste. På grund av detta är principalens strategi ofta att bygga in incitament i kontrakten, vilka ger agenten extra belöning då han gör en extra insats. Det är dessa incitament, som är uppsatsens fokus, närmare bestämt de finansiella belöningarna.

4 Belöningsystem

Läsaren lär sig i detta kapitel bland annat att definiera vad belöning och belöningsystem är, vad ett belöningsystem fyller för funktion, redogöra för olika typer av belöningar, i synnerhet finansiella, och beskriva olika val företaget ställs inför vid etablerandet av ett belöningsystem. Texten framförs med föregående kapitelns nyckelord i åtanke: motivation.

4.1 Definition av begreppet belöning och typer av belöningar

Löner och belöningar kan påverka det beteende som bestämmer den organisatoriska effektiviteten. Hur anställda ersätts och belönas har ett direkt inflytande på effektiviteten. Det påverkar frånvaro, produktivitet och kvaliteten på det arbete de gör.⁵⁵

”Påståendet att ”belönat beteende repeteras” är allmänt accepterat.”⁵⁶ Det är dock svårt att ge en klar definition av vad en belöning är. Om man tittar i litteraturen finner man olikartade definitioner. Nationalencyklopedin definierar belöning som ”pengar eller utmärkelse som utdelas som ersättning vanl. som tecken på uppskattning av prestation.”⁵⁷

Ersättning, förmån och belöning är delvis synonyma, men det finns väsentliga skillnader mellan dem, som är av betydelse att klargöra. Gröjer och Gröjer⁵⁸ gör en åtskillnad mellan begreppen belöning, förmån och ersättning. Ersättning används i syftet att uppnå en relation, förmån i syftet att uppnå tillfredsställelse och belöning i syftet att uppnå motivation.

Ersättningar fyller syftet att uppnå och vidmakthålla en relation. Ett exempel på ersättning är fast lön. Individerna har alltså rätt att förvänta sig en ersättning och vet på förhand vad denna ersättning är. Ersättningen är kontinuerlig under den period som förhållandet mellan parterna består.⁵⁹

Förmåner fyller syftet att uppnå tillfredsställelse och att i vissa fall undvika missnöje på arbetsplatsen. Exempel på förmåner är gratis kaffe på jobbet och hemlån av apparater. Individerna kan förvänta sig förmånen och vet vanligen på förhand att förmånen kommer att erhållas. Ersättningen kan vara kontinuerlig under den period förhållandet varar. Den kan också vara tillfällig.⁶⁰

Belöningar fyller syftet att skapa motivation. Individerna bör förvänta sig belöningar men inte förrän *efter* utfört arbete. Belöningar bör vara av en tillfällig natur; i annat fall övergår de till att vara förmåner⁶¹. "Incitamentet belöning motiverar inte att göra vad som är överenskommet eller normalt, utan att göra mer och bättre. Det är de extra, engagerade, icke-kontrakterade

⁵⁵ Lawler, *Pay and Organization Development* (1981), s. 3

⁵⁶ Samuelson, *Controllerhandboken* (2001), s. 108

⁵⁷ Nationalencyklopedin

⁵⁸ Gröjer, Gröjer, *VEPA PROJEKTET* (1988)

⁵⁹ Gröjer, Gröjer, *VEPA PROJEKTET* (1988)

⁶⁰ Gröjer, Gröjer, *VEPA PROJEKTET* (1988)

⁶¹ Gröjer, Gröjer, *VEPA PROJEKTET* (1988)

insatserna som skall belönas. Belöningen hålls alltså i utsikt och ges för extra ansträngningar eller insatser; prestationer och resultat".⁶²

Det finns en viktig poäng i att göra en distinktion emellan begreppen, för att förstå varför olika belöningsystem får så olika effekt. När belöningen inte längre betraktas av mottagaren som en belöning utan istället betraktas som en ersättning eller förmån, förlorar den sin funktion och kan motverka sitt ursprungliga syfte. Om belöningen börjar betraktas som förmån eller ersättning, så tas den för given och missnöje uppstår om den inte uppnås. Belöningen i sig är inte ett incitament till att prestera mer. Det är förhoppningen och önskan om att få en belöning som är incitamentet. "Ställs belöningar i utsikt inger detta den anställde förväntningar om förbättring, relativt sin existerande situation eller relativt en jämförelsegrupp. Det är dessa förväntningar som utgör det motiverande incitamentet för extrainsatser".⁶³ Om belöningen tas för givet, finns inget incitament att överprestera. Kvar finns istället en förväntan om att få "belöningen", en förväntan som om den inte införlivas kommer att ge en känsla av bestraffning. Det är därför viktigt att ett belöningsystem är väl utformat. Om så är fallet, kan det vara ett effektivt styrmedel. Ett felaktigt eller olämpligt utformat belöningsystem får däremot negativa konsekvenser för företaget.

Då det är endast belöningar som skapar motivation, är det dessa som är uppsatsen fokus och inte ersättningar och förmåner. Det finns många typer av belöningar. En klassificering är att skilja mellan inre och yttre belöningar.⁶⁴ *Yttre belöningar* är sådana som individen mottar från organisationen eller andra. *Inre belöningar* handlar om sådant som individen ger sig själv och är knutet till det arbete som individen utför; positiva känslor knutna till vissa uppnådda resultat. En annan klassificering är att skilja mellan reella och symboliska belöningar.⁶⁵ *Reella* belöningar är sådana som kan ges ett penningvärde, exempelvis lön av olika slag, fri bil, tidningar etcetera. *Symboliska* belöningar har inte något penningmässigt värde, exempelvis beröm eller uppmärksamhet för en framstående prestation. Reella och symboliska belöningar kan sägas vara olika typer av yttre belöningar.

Inre belöningar är viktiga, men då dessa är belöningar som själva arbetet i sig ger och som beror på personliga behov och värderingar, väljer vi att fokusera på yttre belöningar. Vi väljer att endast koncentrera oss på yttre reella belöningar och ignorerar de yttre symboliska belöningarna. Vidare fokuserar vi på en specifik typ av yttre reella belöningar: finansiella belöningar, det vill säga kontanta betalningar. Det finns många skäl till varför vi inte studerar alla yttre reella belöningar. Nackdelar med alla yttre reella belöningar, förutom pengar, redovisas nedan.

Problemet med alla yttre reella belöningar, förutom pengar, är svårigheten att bestämma om en viss belöning är tillräckligt värdefull för att motivera. Exempelvis är en blomma en tillräcklig belöning för en del personer, medan för andra har en blomma ett för litet värde för att framkalla motivation att anstränga sig. Detta innebär att när det gäller alla yttre reella belöningar, förutom pengar, finns en asymmetri i värdering mellan betalare och betalningsmottagare. "Betalningen, översatt till pengar, betyder alltså mer för den ena parten än för den andra".⁶⁶ En annan nackdel är att värdet av en annan betalning än pengar kan ändra sig efter dess införande, på grund av externa omständigheter. Dessutom kan man utgå från att

⁶² Persson, *Incitamentlöner* (1994), s. 50

⁶³ Persson, *Incitamentlöner* (1994), s. 50

⁶⁴ Jacobsen, Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar* (2002)

⁶⁵ Jacobsen, Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar* (2002)

⁶⁶ Persson, *Incitamentlöner* (1994), s. 41

administrationskostnaderna för alla andra betalningar än pengar är högre.⁶⁷ "Lawler (1990) redovisar skäl för och emot andra utbetalningar än pengar i en noggrann genomgång. Hans slutsats är att andra betalningar i allmänhet kostar mer för företaget än de smakar för de anställda, och att de därför generellt bör undvikas".⁶⁸

Utifrån detta resonemang väljer vi alltså att enbart studera en viss typ av yttre reella belöningar: finansiella belöningar. Pengar har fördelen att ge frihet, oberoende och status.

4.2 Definition av begreppet belöningssystem och dess syften

"Den ekonomiska definitionen av belöningssystem omfattar alla former av belöningar för den anställda i företaget, dvs. lön, incitamentsprogram (bonuslön, aktieoptioner, vinstandelsstiftelser), olika förmåner (fringe benefits) som pensionslösningar, hälsovård, gratifikationer etc.), karriärvägar inom företaget, fler och nya arbetsuppgifter, jobbrotation, fri arbetstid och kompetensutveckling".⁶⁹

Belöningssystem fyller funktionen av ett av styrinstrumenten i företaget, med syftet att "rekrytera och behålla medarbetare samt att motivera till önskvärda prestationer".⁷⁰ Belöningssystemet är ett styrinstrument genom vilket företaget kan påverka det sätt på vilket anställda arbetar. Syftet är att bättre ta tillvara de anställdas kompetens och resurser.⁷¹ Svensson med flera uttrycker syftet i längre ordalag, enligt dem är syftet med belöningssystemet:⁷²

- att skapa vi-känsla
- att belöna goda prestationer
- att behålla kompetent personal
- att öka konkurrenskraften vid nyrekrytering
- att skapa skattemässigt fördelaktiga ersättningar

Många författare hävdar dock att motivation av personal samt att få medarbetarna att arbeta för mål som ligger i företagets intresse, är det, som är belöningssystemets syften.^{73,74} Av dessa är huvudsyftet är att motivera till önskvärda prestationer enligt många författare.⁷⁵ Att rekrytera och behålla medarbetare har vissa författare inte erkänt som ett viktigt syfte.^{76,77}

4.3 Grundprinciper för utformningen av ett belöningssystem

Det finns vissa grundprinciper, som gäller vid utformandet av ett belöningssystem. Thompson och Strickland⁷⁸ nämner fem grundprinciper:

⁶⁷ Persson, *Incitamentlöner* (1994)

⁶⁸ Persson, *Incitamentlöner* (1994), s. 42

⁶⁹ Arvidsson i Samuelson, *Controllerhandboken* (2001), s. 110

⁷⁰ Arvidsson i Samuelson, *Controllerhandboken* (2001), s. 112

⁷¹ Frank, Fredholm, Johansson, *Belöningssystem för personal i kunskapsföretag* (2000)

⁷² Svensson, Wilhelmson, *Belöningssystem* (1988)

⁷³ Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell, Sjöstrand, *Belöningssystem – nyckeln till framgång* (2002)

⁷⁴ Jacobsen, Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar* (2002)

⁷⁵ Arvidsson i Samuelson, *Controllerhandboken* (2001), s. 112

⁷⁶ Smith, Wiberg, Olwig, Riegnell, Sjöstrand, *Belöningssystem – nyckeln till framgång* (2002)

⁷⁷ Jacobsen, Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar* (2002)

⁷⁸ Thompson, Strickland, *Crafting and Implementing strategy* (1995)

1. *The performance payoff must be a major, not a minor, piece of the total compensation package.* Incentives that amount to about 20 percent or more of total compensation are big attention-getters and are capable of driving individual effort.
2. *The incentive plan should extend to all managers and all workers,* not just be restricted to top management. It is a gross miscalculation to expect that lower-level managers and employees will work their tails off to hit performance targets just so a few senior executives can get lucrative rewards!
3. *The reward system must be administered with scrupulous care and fairness.* If performance standards are set unrealistically high or if individual performance evaluations are not accurate and well-documented, dissatisfaction and disgruntlement with the system will overcome any positive benefits.
4. *The incentives must be tightly linked to achieving only those performance targets spelled out in the strategic plan* and not any other factors that get thrown in because they are thought to be nice occurrences. Performance evaluation based on factors not related to the strategy signal that either the strategic plan is incomplete (because important performance targets were left out) or management's real agenda is something other than what is stated in the strategic plan.
5. *The performance targets each individual is expected to achieve should involve outcome that the individual can personally affect.* The role of incentives is to enhance individual commitment and channel behaviour in beneficial directions. This role is not well-served when the performance measures an individual is judged by are outside his/her area of influence.

Smith med flera⁷⁹, anger sju grundprinciper för byggandet av ett lönesystem (tolkat här som grundprinciper av belöningsystem, då de inkluderar rörliga löner):

1. Lönesystemet ska i största mån vara enhetligt för flertalet eller grupper av anställda.
2. Lönesystemet ska grunda sig på tydligt fastställda mål och mätvärden knutna till sådana faktorer och arbetsätt som leder till att verksamheten fungerar effektivare, det vill säga det skall finnas en tydlig koppling mellan systemets (lön och förmåner) och företagets långsiktiga affärsstrategi.
3. Lönesystemet skall vara enkelt att administrera.
4. Lönesystemet skall kunna förändras över tiden. Översyn av belöningsgrunderna bör ske minst årsvis.
5. Lönesystemet skall vara skalbart och robust, det vill säga kunna omfatta en större förmånstagararkrets och fungera vid förhållandevis stora organisationsförändringar.
6. Den anställde skall genom att uppnå de fastställda målen och/eller genom extra prestationer på ett direkt sätt kunna påverka sin lön.
7. Storleken på och utformningen av lönesystemet bör inte motverka den anställdes lönemässiga trygghet.

Gröjer och Gröjer⁸⁰ utvecklar och förenar Smith med fleras⁸¹ åsikt att "lönesystemet skall vara enkelt att administrera" och Thompson och Stricklands⁸² argument att "the reward system must be administered with scrupulous care and fairness" i följande formel:

⁷⁹ Smith, Wiberg, Olwig, Riegnell, Sjöstrand, *Belöningsystem – nyckeln till framgång* (2002), s 18

⁸⁰ Gröjer, Gröjer, *VEPA PROJEKTET* (1988)

⁸¹ Smith, Wiberg, Olwig, Riegnell, Sjöstrand, *Belöningsystem – nyckeln till framgång* (2002)

⁸² Thompson, Strickland, *Crafting and Implementing strategy* (1995)

Värdet av ökad produktion (1) > Kostnaden för negativa bieffekter på produktionen (2) + Administrativa kostnader för belöningsystemet (3) + Kostnader för belöning (4)⁸³

Detta betyder att trots ökad prestation (1), så behöver inte belöningsystemet vara effektivt. För att det skall vara det, krävs att summan av (2), (3) och (4) är mindre än den ökade prestationen. De negativa bieffekter (2) som kan uppstå är risk för avundsjuka, sjunkande motivation för de som inte erhåller någon ersättning samt risken att man de facto premierar fel beteende. De administrativa kostnaderna (3) kan bli höga om kravet på rättvisa och precision sätts högt. Kostnaden för belöningen (4) beror naturligtvis på vilken typ av belöning som skall erhållas av individen samt hur stor denna skall vara.

4.4 Vad skall belönas?

”Ju äldre jag blir, desto mindre bryr jag mig om vad folk säger. Jag iakttar vad de uträttar istället.”
*Andrew Carnegie*⁸⁴

Om man inte vet vad som skall belönas, kan man inte utforma ett belöningsystem som är effektivt. Vad som skall belönas bör utgå ifrån företagets strategi. Mycket litteratur finns skrivet om vikten av att organisationers belöningsystem skall motivera medarbetare att arbeta i samklang med företags strategi. Lawler argumenterar för att belöningsystemet skall vara styrt av företagets strategi för att “it specifies what the company wants to accomplish, how it wants to behave, and the kind of performance and performance levels it must demonstrate in order to be effective”⁸⁵ Allen och Kilman^{86,87} argumenterar även de för vikten av att koppla strategiska mål till organisatorisk-, grupp- och individnivå.

I utgångspunkt i företagets strategi, ser man till vilket resultat som organisationen skall uppnå, eller vad som är framgångsfaktorer för företaget. Utifrån det avgör man vilka beteenden och handlingar som är nödvändiga för att nå dessa resultat eller främja framgångsfaktorerna. Därefter bryts de nödvändiga handlingarna ner i mätbara prestationer på avdelnings-, grupp- eller individnivå.⁸⁸

Särskilt viktigt är att ett belöningsystem utformas efter den situation och miljö som företaget befinner sig i och att belöningsystemet utgår från det enskilda företagets mål; därmed måste företags belöningsystem skilja sig åt vad gäller exempelvis val av vilka prestationer som skall mätas.⁸⁹ På prestationer eller parametrar som företagen väljer att mäta, sätts målsättningar som är utmanande men inte omöjliga för de anställda att uppnå. Målnivån kan sedan underskridas, nås eller till och med överskridas. Ett sätt att belöna när målnivån är skild från den man satt är att använda sig av en så kallad 80/20-plan. I en 80/20-plan utfaller belöningen i ett intervall mellan 80 och 120 procent av en viss fastställd måltavla, se Figur 2. En variant är att införa ett avtagande tak, så att man tillåter en avtagande belöning utöver 120-procentsnivån av måluppfyllelsen, vilket då premierar även extraordinära insatser.⁹⁰

⁸³ Gröjer, Gröjer, *VEPA PROJEKTET* (1988), s 15-16

⁸⁴ Leboeuf, *Rätt belöning – Den främsta ledarprincipen* (1986), s 21

⁸⁵ Lawler, “The new pay: a strategic approach”, *Compensation and Benefits Review*, (1995)

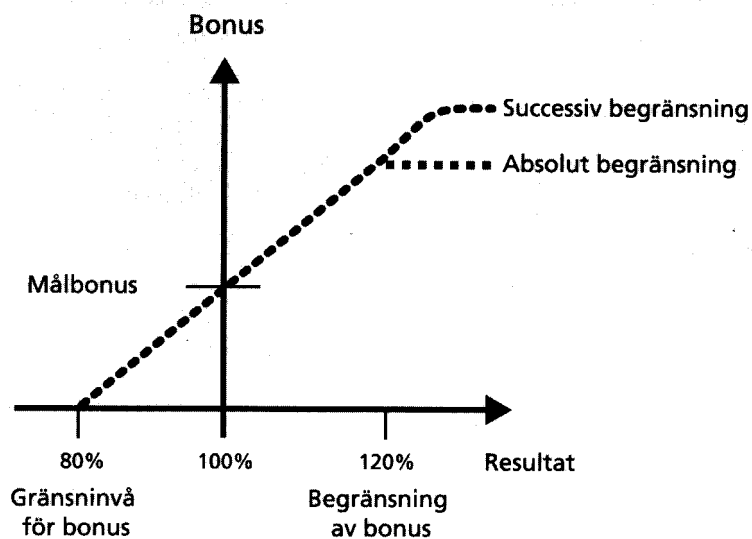
⁸⁶ Allen, Kilmann, *Journal of Organizational Change Management* (1998)

⁸⁷ Allen, Kilmann, *Quality Progress* (2001)

⁸⁸ Svensson, Wilhelmson, *Belöningsystem* (1988)

⁸⁹ Gröjer, Gröjer, *VEPA PROJEKTET* (1988)

⁹⁰ Smith, Wiberg, Olwig, Riegnell, Sjöstrand, *Belöningsystem – nyckeln till framgång* (2002)



Figur 2. Beskrivning av tak. Källa: Smith, Wiberg, Olwig, Riegnell, Sjöstrand, *Belöningsystem – nyckeln till framgång* (2002)

Sammanfattningsvis är det alltså viktigt att belöningsystemet är kopplat till företagets strategi: det belöningsystem som utformas ska ha parametrar, som stödjer företagets strategier och förutsättningar. Målen företaget sätter upp ska vara möjliga att nå, dock inte lätta, och det bör inte finnas ett absolut tak på den belöning som utbetalas om målet överskrids. Utöver de uppsatta målen bör företagen belöna beteenden som är till nytta för företaget; detta innefattar extraordinära insatser och förvärvad kompetens som är till nytta för företaget på lång sikt.

4.5 Finansiella belöningar

Vi väljer att se finansiella belöningar som en del av lönen. Detta innebär med andra ord att lönen är summan av fast lön plus belöningar.

4.5.1 Pengar och motivation

Då vi väljer att koncentrera oss på finansiella belöningar som motivationsfaktor i företag, är det viktigt att veta att pengar har förmågan att motivera.

Pengar är synligt och konkret. Individens beteende kan påverkas, vilket är ett bevis på dess betydelse: "...pay can influence those behaviors which determine organizational effectiveness. How people are paid affects their absenteeism, productivity, and the quality of work they do."⁹¹ Pengar är viktigt, för det leder till andra saker som är attraktiva, till exempel mat och status. Då pengar kan översättas till andra ting, kan många behov tillfredsställas och därför är pengar viktigt av olika skäl för olika människor. Om pengar skulle sluta leda till några eller alla dessa saker, skulle pengars betydelse minska. Tack vare att pengar leder till andra belöningar, fortsätter pengar att vara viktigt även när en individs materiella behov är tillfredsställda.⁹² Herzbergs åsikt (se kapitel 3) att lönen inte är någon sporre till motivation

⁹¹ Lawler, *Pay and Organization Development* (1981), s. 3

⁹² Lawler, *Pay and Organization Development* (1981)

och ökad insats är kritiserad: "För det första är en ekonomisk belöning ett erkännande att man har gjort ett bra jobb. För det andra är lön nära knutet till social status och bidrar till att placera mottagaren i en social kategori eller ett socialt skikt. För det tredje är pengar ofta det enda konkreta beviset individen har inför sig själv på att han eller hon har gjort en tillfredsställande insats. Pengarna är den återkoppling man får. Att tolka ekonomiska belöningar som något som bara kan användas för att täcka grundbehov är att bortse från att pengar i sig enbart är symboler".⁹³ Pengar är inte som gröt; har man ätit sig mätt vill man inte ha mer. Pengar öppnar upp för nya alternativ och dessa alternativ är man inte indifferent inför. "Det extra utbytet kan vara mer värt än marginalkostnaden för den extra uppoffringen."⁹⁴

4.5.1.1 Fast lön och motivation

Det tog en kvart för rörkrökaren att fixa advokatens badrum.
Advokaten fick räkningen direkt. Han tittade på den och sa:
-Om jag har räknat rätt blir det över tusen kronor i timmen.
Inte ens jag tjänar så mycket som advokat.
-Jag vet, svarade rörmokaren. Det gjorde inte jag heller när jag var advokat.

Lönen är en viktig del i företags belöningsystem, då pengar har förmågan att motivera. Lönen är en potentiell motivationsfaktor, men den måste användas rätt för att motivera. Som förväntningsteorin säger, så uppstår motivation endast när en betydelsefull belöning är knuten till en viss prestation. Pengar är därmed *inte alltid* motiverande. Lönen blir motiverande först när den kan påverkas av egna insatser: "...motivation is a function of the degree to which pay is tied to performance and is only indirectly influenced by how much an individual receives in total compensation."⁹⁵ Också Thompson och Strickland (se ovan) hävdar att en viktig princip vid utformningen av ett belöningsystem är att kunna påverka resultatet, som ger en belöning. Smith (se ovan) menar att den anställde ska genom att uppnå de fastställda målen och/eller genom extra prestationer på ett direkt sätt kunna påverka sin lön.

Därmed drar vi slutsatsen att en fast lön inte motiverar till extraansträngning, eftersom den är oberoende av prestationer. En anställd med fast lön får ju samma lön oavsett hur lite han anstränger sig. Eftersom fast lön inte motiverar, är den inte en belöning. Frank, Fredholm och Johansson beskriver ungefär samma sak: "Lönesystemet anses vara den mest grundläggande delen av varje belöningsystem men ändå så har den avtalade, marknadsmässiga, fasta lönen inget belöningsvärde. Vanlig lön fungerar inte som drivkraft för människors prestationer. Alla slags förmåner som människan har stadigvarande tillgång till saknar stimulerande effekt på dennes arbetsvilja och arbetslust. Sådan lön fungerar som ersättning, kompensation för att en part ställer upp med sin arbetsinsats på den andra partens villkor."⁹⁶

Många författare menar att lönen borde användas proaktivt, för att stimulera önskvärda prestationer. Istället använder företag ofta belöningsystem reaktivt: anställda får ersättning för sitt arbete, vilken uppfattas som en självklar rättighet, inte ger någon extra stimulans, inte motiverar till extra ansträngningar och därför inte är en belöning.^{97, 98}

⁹³ Jacobsen, Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar* (2002), s. 314

⁹⁴ Persson, *Incitamentlöner* (1994), s. 29

⁹⁵ Lawler, *Pay and Organization Development* (1981), s. 29

⁹⁶ Frank, Fredholm, Johansson, *Belöningsystem för personal i kunskapsföretag* (2000)

⁹⁷ Svensson, Wilhelmson, *Belöningsystem* (1988)

⁹⁸ Frank, Fredholm, Johansson, *Belöningsystem för personal i kunskapsföretag* (2000)

Persson menar att svenska företag i allmänhet inte intresserar sig för lörens motivationspotential. Enligt honom kan företag ha tre typer av motivationsproblem⁹⁹: 1) Problem med *tillgängligheten*: närvaro och medverkan i passiv mening, "participation" eller beredskap för arbete. Det rör sig om rekryteringsproblem, frånvaroproblem, omsättningsproblem; 2) Problem med *arbetsproduktiviteten*: a) acceptans av att arbetsgivaren bestämmer och samordnar arbetsuppgifterna; flexibilitet b) arbetsintensiteten c) att den anställde använder omdömet i arbetet; ansvarstagande, intresse, engagemang d) den anställdes samverkan med andra; 3) Problem med nyttig *förkovran* (kompetensutveckling; förändring, inläring). "Om anställda inte blir motiverade till tillgänglighet, arbetsinsatser och nyttiga förkovran i arbetet, är anledningen att dessa ting lönemässigt varken ersätts eller belönas tillräckligt och på rätt sätt."¹⁰⁰

4.5.1.2 Den motiverande lönen

Den motiverande lönen kräver enligt föregående avsnitt att man med egna prestationer kan påverka lönen. Lawler¹⁰¹ framhäver många fördelar med att belöna utifrån prestationer. Enligt Lawler är det viktigaste skälet till att basera lönen på prestationer, möjligheten det ger att motivera till effektiva prestationer. Individer blir motiverade att uppträda på ett sätt som de uppfattar blir belönat. Ett annat skäl till att basera belöningar på prestation handlar om möjligheten detta har att attrahera kompetenta personer till företaget. Det verkar vara så att mer tävlings- och prestationsinriktade personer dras till företag där belöningar baseras på kompetens och prestationer. Att basera lönen på prestationer är viktigt också för att kunna behålla överpresterande individer i företaget. För att bli tillfredsställda förväntar sig och kräver dessa personer mer betalt, annars är risken stor att de lämnar företaget för ett annat där de blir bättre belönade. Lågpresterande individer stannar däremot i företaget, för de känner sig nöjda med sin lön. Slutligen finns bevis för att individer blir mer nöjda om de uppfattar att deras lön grundar sig på deras prestationer. Större belåtenhet vad gäller lönen, desto lägre personalomsättning.

Persson¹⁰² framhäver lönen som skäl för att delta och engagera sig i arbete. En produktiv lön ska motivera personalens tillgänglighet, motivera anställda till direkt produktivt arbete och motivera anställda till nyttig förkovran (kompetensutveckling, förändring och inläring). Persson använder sig av begreppet *incitamentlöner*. Han menar att lönen som incitament betyder att den är villkorad av tillgänglighet, direkt produktivitet och nyttig förkovran. Den anställde ska kunna förvänta sig att lönen ökar om han eller hon levererar dessa ting samt att ökningen blir varaktig om företagets nytta av hans eller hennes kompetens växer. Persson förklarar att med personrelaterade incitamentlöner vill man uppnå två ting: utveckling av nyttig kompetens och produktiv användning av kompetensen. Incitamentlönen består därför av individuell *kompetenslön* och *insatslön*. Kompetenslönens funktion är att den ska fungera som incitament för att nyttig ingångskompetens kommer till bästa användning, växer och utvidgas. Vad gäller insatslönen, så ska dess incitament styra mot vinst. Detta innebär att arbetsprestationer inte är målet utan medlet. Det är dock svårt att mäta enskilda individers bidrag till företagets resultat och av detta skäl avser incitamentet arbetsprestationer, när det gäller enskilda individer. Större sammanhållna kollektivs bidrag till företagets resultat går lättare att mäta och därför tar incitamentet sikte på det ekonomiska resultatet.

⁹⁹ Persson, *Incitamentlöner* (1994)

¹⁰⁰ Persson, *Incitamentlöner* (1994), s. 22

¹⁰¹ Lawler, *Pay and Organization Development* (1981)

¹⁰² Persson, *Incitamentlöner* (1994)

Ett variabelt belöningsystem¹⁰³ fungerar motiverande, då det finns möjlighet att själv kunna påverka sin lön. Systemet består av två delar: 1) Fast lön med individbaserat rörligt tillägg (baslönen); 2) Resultatberoende belöningar (variabel del). Variabla belöningar är grunden för att formera ett framgångsrikt partnerskap mellan organisationen och dess anställda. "Organisationer som månar om framtiden kommer att röra sig mer mot variabla ersättningsformer även för anställda som traditionellt inte inkluderats i denna typ av ersättningsformer."¹⁰⁴ Med ett variabelt belöningsystem har man möjlighet att variera lönekostnad med prestation. Typer av variabla belöningar presenteras nedan^{105,106}:

Variabel individuell ersättning: belöning till enskilda medarbetare för uppnådda eller överträffade mål. En annan benämning på detta är måluppfyllnadslön¹⁰⁷. Målen kan vara av allehanda slag och det går i princip ut på att målen ska vara uppnådda inom en viss tidsrymd. "Incitamentet innebär att det utgår en bonus som varierar med graden av måluppfyllnad."¹⁰⁸

Variabel gruppersättning: belöning baserad på förbestämda team-, affärsenhets- eller organisatoriska mål, utbetalas till grupp, individ eller kombination av detta. Ett av målen är att undvika snålskjutsproblemet och den förutsätter också ett visst mått av social kontroll inom gruppen. Detta kan också, som den variabla individuella ersättningen, kallas måluppfyllnadslön.

Vinstdelning: belöning som innebär att anställda erhåller viss del av organisationens vinst. Denna del baseras på en formel som mäter företagets överordnade finansiella resultat. Efter att en grundläggande vinstnivå uppnåtts, delas en viss procent av överskjutande vinst ut till de anställda. Fördelningsnormen varierar; ibland baseras den individuella bonusen på procent av den egna lönen, ibland får alla anställda lika mycket, och ibland får olika organisatoriska nivåer olika stora delar. En annan benämning på vinstdelning är resultatandelslön¹⁰⁹: andel av resultatet kan utgå till samtliga anställda eller till utvalda anställda. Man kan dock ifrågasätta motivationskraften hos resultatandelar till samtliga anställda. Enligt Persson förefaller det mest naturligt att hålla resultatandelar i utsikt för de anställda som har störst möjlighet att med sina beslut och åtgärder påverka resultatet, nämligen de högre cheferna.

Resultatdelning: belöning som innebär att resultatförbättring, produktivitetsförbättring, kostnadsbesparingar etcetera i en grupp till viss del delas med varje anställd i gruppen. Persson kallar detta förbättringslön.¹¹⁰ Incitament finns för förbättring i förhållande till tidigare resultat, för sänkning av kostnader, för ökning av intäkter eller förbättring på annat sätt.

Aktier eller optioner: erbjudanden av olika slag att köpa eller erhålla aktier eller optioner i företaget. Det finns olika typer av optionsprogram, som kan delas in i några huvudkategorier¹¹¹: teckningsoptioner, köpoptioner, syntetiska optioner och personaloptioner. "Gemensamt för optionsprogrammen är att dessa innebär att ett avtal sluts mellan två personer (fysiska eller juridiska) att per idag besluta om ett pris som en av parterna i framtiden har en möjlighet – men inte skyldighet – att köpa en aktie för. Denna möjlighet har ett värde som optionsinnehavaren betalar ett pris för, den s.k. optionspremien."¹¹²

¹⁰³ Frank, Fredholm, Johansson, *Belöningsystem för personal i kunskapsföretag* (2000)

¹⁰⁴ Frank, Fredholm, Johansson, *Belöningsystem för personal i kunskapsföretag* (2000), s. 10

¹⁰⁵ Persson, *Incitamentlöner* (1994)

¹⁰⁶ Frank, Fredholm, Johansson, *Belöningsystem för personal i kunskapsföretag* (2000)

¹⁰⁷ Persson, *Incitamentlöner* (1994)

¹⁰⁸ Persson, *Incitamentlöner* (1994), s. 151

¹⁰⁹ Persson, *Incitamentlöner* (1994)

¹¹⁰ Persson, *Incitamentlöner* (1994)

¹¹¹ Arvidsson i Samuelson, *Controllerhandboken* (2001)

¹¹² Arvidsson i Samuelson, *Controllerhandboken* (2001), s 126

Extraordinära insatser: en engångsersättning för att betala anställda eller mindre team för extraordinära bidrag eller för signifikant överträffade förväntningar. Systematisk belöning av extraordinära insatser kan vara ett effektivt sätt att ge individer och grupper incitament till arbetsinsatser.

Avslutningsvis kan sägas att lönekostnaderna är en stor del av företagets totala kostnader. Därför är det viktigt att få en så bra utväxling som möjligt. ”Lönerna ska bidra till ökad effektivitet, lönsamhet och konkurrenskraft i företagen.”¹¹³ Det är inte angeläget att betala så låga löner som möjligt, utan att betala löner som skapar ett så bra resultat som möjligt. Löner som skapar ett bra resultat, bygger på den enskilde medarbetarens arbetsuppgifter, kompetens och arbetsresultat oberoende av kön och ålder. Löneskillnader är därför nödvändigt, då lönerna ska spegla individernas kompetens och arbetsinsats. ”Lönen är en mycket stark informationsbärare med stor betydelse för vilka prestationer som utförs i företaget och för hur verksamheten och medarbetarnas kompetens utvecklas.”¹¹⁴

4.6 Hur skall man belöna?

4.6.1 Belöning av individ eller grupp/kollektiv?

De beslut som handlar om vilken nivå eller nivåer man skall mäta prestationer på är viktiga, för nivån har starkt inflytande på motivationen.¹¹⁵ Att belöna individuellt görs för att ge individen incitament att prestera något extra. Tanken är att individuella belöningar leder till stärkta individuella insatser. Individuella belöningar kan i förlängningen leda till konkurrens mellan medlemmarna i organisationen, vilket kan gå ut över samarbetet. Incitament till samarbete finns inte så länge som individen är den som erhåller belöningen.¹¹⁶

Genom att belöna *kollektivt* stimulerar man samarbete. Nackdelen är att det individuella incitamentet minskar och att konkurrensen mellan grupper, avdelningar och personer i organisationen ökar. För att undvika intern konkurrens kan man ge *systembelöningar*, som ges till samtliga personer i organisationen. Systembelöningarna kan skapa en vi-känsla i företaget och ge en symbolisk och kulturell effekt.¹¹⁷ Genom att betala ut kollektiva belöningar kan det så kallade free rider-problemet uppstå, vilket innebär att en anställd i företaget kan åtnjuta frukterna av andras arbete utan att själv prestera utöver det vanliga. Ett sätt att förena individuella och gruppbelöningar är att storleken på belöningen bestäms utifrån vad gruppen presterar och att basera den individuella belöningen på den del som individen kan påverka med sin prestation.¹¹⁸

¹¹³ Andersson, Eriksson, Hellström, Röttorp, Sundén, *Bra lönebildning - företagets och medarbetarnas bästa affär* (1993), s. 40

¹¹⁴ Andersson, Eriksson, Hellström, Röttorp, Sundén, *Bra lönebildning - företagets och medarbetarnas bästa affär* (1993), s. 40

¹¹⁵ Lawler, *Pay and Organization Development* (1981)

¹¹⁶ Jacobsen, Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar* (2002)

¹¹⁷ Jacobsen, Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar* (2002)

¹¹⁸ Arvidsson i Samuelson, *Controllerhandboken* (2001)

4.6.2 Balans mellan kort och lång sikt

Det finns en fara i att individer väljer att prioritera kortsiktiga vinster, speciellt vid finansiella mått, då man inte tagit hänsyn till hur man skall utforma belöningsystemet för att ta tillvara företagets intresse på längre sikt.

”Kortsiktigheten i de finansiella resultatmåten motiverar helt enkelt prestationsmått som kombinerar kortsiktiga och långsiktiga incitament. Dessa mått har utvecklats i tre olika riktningar:

- Aktieoptioner som belöning till företagsledningen. Marknaden förväntas avgöra framtida konsekvenser av beslut som fattas idag.
- Företagsledningens bonuspoäng samlas i en ”bonusbank” och utbetalas över en längre tidsperiod.
- Prestationer belönas genom att använda en mix av finansiella mått som kortsiktiga resultatmått och icke-finansiella mått som produktkvalitet, kundtillfredsställelse och innovationsförmåga, som antas påverka framtida finansiella prestationer.”¹¹⁹

4.6.3 Hur stor del av den monetära utbetalningen skall vara belöning?

Från den anställde finns det en trygghetsfaktor i att ha en stor andel av sin monetära utbetalning i fast lön. Men ur företagets synvinkel vill man hellre ha en mindre del av den monetära ersättningen som fast lön och en större del som belöning kopplat till den prestation som den anställde utför. En metod att fördela den monetära utbetalningen är att använda sig av 80/20-regeln, som säger att 80 procent av den monetära utbetalningen är fast och 20 procent är kopplat till belöningsystemet. Det finns vissa undantag från 80/20-regeln. Exempelvis bör säljare ha en större andel kopplat till belöningsystemet.¹²⁰ Även Thompson och Strickland¹²¹ menar att minst 20 procent av den monetära utbetalningen bör ske i form av belöning; mindre än 20 procent motiverar inte tillräckligt för att prestera en bättre insats. Lawler¹²² menar att det varierar i hög grad från individ till individ, hur stor belöningen måste vara för att motivera. Det är dock uppenbart att ju större en individs totala kompensation är, desto större måste också belöningen vara i absoluta termer för att motivera. Lawler menar att belöningen måste vara så stor att individen känner en märkbar skillnad.

Enligt Gröjer och Gröjer¹²³ visar både praktiska och experimentella erfarenheter att en ökad belöningsvolym medför fallande marginalprestationer. Detta innebär att vid alltför stora belöningar så är incitamentet för prestation relativt lågt.

4.6.4 Bedömning av måluppfyllelse¹²⁴

Det finns två metoder för att bestämma hur mycket en individ ska få i belöning: subjektiv och objektiv värdering. Båda metoderna har sina för- och nackdelar. Fördelar med objektiva värderingar är att dessa är mer accepterade av anställda. Anställda vet att ett visst resultat ger en viss belöning. Objektiva värderingar har därför en stor motivationsfaktor. Subjektiva

¹¹⁹ Samuelson, *Controllerhandboken* (2001), s. 134

¹²⁰ Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell, Sjöstrand, *Belöningsystem – nyckeln till framgång* (2002)

¹²¹ Thompson, Strickland, *Crafting and Implementing strategy* (1995)

¹²² Lawler, *Pay and Organization Development* (1981)

¹²³ Gröjer, Gröjer, *VEPA PROJEKTET* (1988)

¹²⁴ Lawler, *Pay and Organization Development* (1981)

värderingar har inte denna potential att motivera, eftersom anställda inte uppfattar att prestationer blir korrekt bedömda. Att få system baserade på subjektiva värderingar att fungera, kräver därför en hög nivå av förtroende i företaget. Subjektiva värderingar har andra fördelar. De är exempelvis ofta enkla att samla ihop och kräver inga komplicerade system för att komma fram till en bedömning.

4.6.5 Utbetalningsfrekvens¹²⁵

Att betala ut belöningar med alltför korta tidsintervall, kan leda till att individer fokuserar sina ansträngningar på att uppnå kortsiktiga mål och ignorerar företagets långsiktiga behov. Alltför långa tidsintervall kan dock leda till att belöningens motivationseffekt försvinner på grund av den väldigt avlägsna kopplingen mellan belöning och prestation.

Valet av lämpligt tidsintervall måste ta hänsyn till situationen och vilka individer som är involverade. En allmän regel är att ju högre position i företaget, desto längre den lämpliga tidsperioden mellan utbetalningar. En av anledningarna till detta är att prestationer på högre nivå oftast har att göra med långsiktiga mål; kanske prestationerna är mätbara först efter flera månader eller till och med år.

¹²⁵ Lawler, *Pay and Organization Development* (1981)

5 Våra analysparametrar

För att analysera potentialen företagets belöningsystem har att motivera de anställda, har vi tagit fram viktiga parametrar. Parametrarna har vi arbetat fram, efter att noggrant ha studerat relevant teoretisk litteratur avseende motivation, belöningar och belöningsystem.

Parametrarna kan användas som ett hjälpmedel vid utformningen av ett belöningsystem. Eller så kan parametrarna användas för att analysera i vilken utsträckning ett befintligt belöningsystem motiverar anställda.

Parametrarna har arbetats fram utifrån omfattande litteraturstudier rörande motivation och belöningsystem. Genom analyser av de beröringspunkter som finns i de olika teorierna kring motivation, har följande parametrar tagits fram som väsentliga vid studerandet av ett belöningsystems inverkan på motivationen:

1. Omfattar belöningsystemet samtliga i företaget?
2. Kan individen personligen påverka målet som leder till belöningen?
3. Sker mätning av prestationer objektivt eller subjektivt?
4. Finns det ett tydligt samband mellan måluppfyllelse och belöning?
5. Finns det ett absolut tak på belöningen?
6. Kan belöningen uppgå till minst 20 procent av fast lön?
7. Stämmer det sätt man arbetar på med sättet man belönar?
8. Belönas individuella extraordinära insatser?
9. Hur ofta betalas belöningen ut?
10. Finns det utrymme för motivation vid negativa resultat?

5.1 Omfattar belöningsystemet samtliga i företaget?

Enligt Thompson och Strickland¹²⁶ så är det av största vikt att belöningsystemet är för alla personer i företaget, ”*The incentive plan should extend to all managers and all workers*”¹²⁷. Om endast en del av individerna i organisationen omfattas av belöningsystemet kan man inte förvänta sig att de skall arbeta hårt för att de som omfattas av belöningsystemet skall få en belöning.¹²⁸

Det är alltså av betydelse både för belöningsystemet som styrverktyg och ur en motiverande aspekt, att det omfattar samtliga individer i företaget. Om en anställd inte ingår i belöningsystemet kan han eller hon inte motiveras och inte heller styras i den riktning som företaget vill. Om alla anställda inte omfattas av systemet, används inte belöningsystemet som ett styrverktyg.

Att individer i organisationen inte omfattas av belöningsystemet leder även till andra negativa bieffekter för organisationen. När Gröjer och Gröjer¹²⁹ talar om de negativa

¹²⁶ Thompson, Strickland, *Crafting and Implementing strategy* (1995)

¹²⁷ Thompson, Strickland, *Crafting and Implementing strategy* (1995)

¹²⁸ Thompson, Strickland, *Crafting and Implementing strategy* (1995)

¹²⁹ Gröjer, Gröjer, *VEPA PROJEKTET* (1988)

bieffekter som belöningsystemet kan få, nämner de bland annat den avundsjuke som kan uppstå bland de som står utanför systemet. Om denna avundsjuke är tillräckligt stor, så kommer inte belöningsystemet att vara lönsamt.

Det är sammanfattningsvis av motivationssynpunkt av största vikt att belöningsystemet omfattar samtliga individer i organisationen.

5.2 Kan individen personligen påverka målet, som leder till belöningen?

”The performance targets each individual is expected to achieve should involve outcome that the individual can personally affect.”¹³⁰ Detta betyder alltså att målen varje individ förväntas att uppnå ska involvera ett resultat (outcome), som individen personligen kan påverka. Detta innebär med andra ord att resultatet som uppstår, till följd av handlingar som individen utför för att nå målen, ska vara resultatet av handlingar individen personligen påverkar och inte någon annan. Thompson & Stricklands citat översätts i Integrerad organisationslära¹³¹ på följande vis: "Den belönade personen måste kunna påverka resultatet. Det är alltså meningslöst att ha ett belöningsystem där den enskilde medarbetaren belönas för vad någon annan gjort".

Bedömning av företaget går till på följande vis: om majoriteten av individens belöning grundar sig på individens individuella prestationer, är detta motiverande för individen. Om däremot anställdas belöningar till största del är beroende av grupp- eller företagsresultat, är detta negativt för motivationen.

Denna parameter tar ej hänsyn till om det är lämpligt med belöningar baserade på individuella prestationer. Är samarbete viktigt, är det mer lämpligt med gruppbelöningar; parameter 5.7 är den som tar hänsyn till detta. Parameter 5.2 och 5.7 bör därför jämföras.

5.3 Sker mätning av prestationer objektivt eller subjektivt?

Objektiva eller subjektiva mätningar av prestationerna kan också beskrivas som objektiva eller subjektiva bedömningar av måluppfyllelse. Exempelvis är det en subjektiv bedömning om chefen utifrån eget huvud avgör i vilken grad en anställd uppnått sina mål. Objektiva och subjektiva mätningar av prestationer har sina olika fördelar och nackdelar.¹³² Anställda känner sig dock mer rättvist behandlade med objektiva mätningar av prestationer och därför är dessa mer accepterade än subjektiva. Objektiva mätningar har därmed en större potential att motivera.

I företag som endast har vinstdelningssystem, finns inga mätningar av individuella eller grupprestationer; anställda blir belönade beroende på om företaget går med vinst eller ej. Företag som enbart har vinstdelningssystem kan därmed inte bedömas på denna punkt.

¹³⁰ Thompson, Strickland, *Crafting and Implementing strategy* (1995)

¹³¹ Bruzelius, Skärvad, *Integrerad organisationslära* (1995)

¹³² Lawler, *Pay and Organization Development* (1981)

5.4 Finns ett tydligt samband mellan måluppfyllelse och belöning?

Om en individ upprepade gånger presterat, men inte fått någon belöning, påverkar detta prestations-utfalls-förväntningen (se förväntningsteorin kap. 3), vilket påverkar motivationen.¹³³ Förväntningsteorin säger att det är viktigt att anställda vet att en viss prestation *säkert* ger en viss belöning; prestation x ska säkert ge belöning y. Sambandet mellan prestation och belöning måste alltså vara klart och tydligt. Dessutom måste klimatet i företaget vara präglat av öppenhet och förtroende för att anställda ska tro att prestation-belöning-sambandet existerar: "In order for employees to believe that a performance-based pay relationship exists, the connection between performance and rewards must be visible, and a climate of trust and credibility must exist in the organization".¹³⁴

Det är alltså av största vikt att individen vet att om han/hon presterar x, så kommer han/hon *säkert* att erhålla y i belöning. Detta motiverar till prestationer. Man blir med andra ord inte motiverad, om man inte vet vad en viss prestation/måluppfyllelse ger för belöning.

I företag som enbart baserar belöningar på grupp- eller företagsresultat, kan man fråga sig hur stor betydelse det har för motivationen, att det finns ett tydligt samband mellan måluppfyllelse och belöning. Får man en belöning utifrån företagets resultat, påverkas troligtvis inte motivationen mycket, bara för att sambandet mellan resultat och belöning är tydligt. Sambandet blir desto viktigare när det handlar om belöningar grundade på individuella prestationer. Bedömning av denna parameter tar dock bara hänsyn till om själva sambandet är tydligt.

5.5 Finns det ett absolut tak på belöningen?

Om det finns ett tak på den belöning som skall uppnås, så motiveras individen inte till extra prestationer om belöningen redan är uppnådd. Som Smith med flera menar: ett successivt avtagande tak vidmakthåller en styrning "...mot fastlagda verksamhetsmål och att premiera extraordinära resultatpåverkande arbetsinsatser...".¹³⁵

Därmed är det av vikt ur en motiverande synvinkel att undersöka om det finns ett tak på belöningen och hur det i så fall är utformat.

5.6 Kan belöningen uppgå till minst 20 procent av fast lön?

En väsentlig del av den totala kompensationen behöver vara en belöning för att motivera individen att prestera. "*The performance payoff must be a major, not a minor, piece of the total compensation package.*"¹³⁶ Thompson och Strickland¹³⁷ föreslår att 20 procent av den totala kompensationen är tillräckligt stor del för att få individens uppmärksamhet och motivera till prestation. En av förväntningsteorins tre grundpelare säger att belöningen måste vara "attraktiv" för att kunna motivera. Belöningen måste alltså vara något individen önskar sig och gäller det pengar måste det vara en betydande summa, för att den ska bli motiverande.

¹³³ Lawler, *Pay and Organization Development*, (1981)

¹³⁴ Lawler, *Pay and Organization Development*, (1981), s. 22

¹³⁵ Smith, Wiberg, Olwig, Riegnell, Sjöstrand, *Belöningsystem – nyckeln till framgång* (2002), s 23

¹³⁶ Thompson, Strickland, *Crafting and Implementing strategy* (1995)

¹³⁷ Thompson, Strickland, *Crafting and Implementing strategy* (1995)

Det är alltså viktigt att belöningen är en större del av den totala kompensation som individen erhåller, om motivation ska uppstå. En gräns på 20 procent utöver fast lön är en rimlig nivå för att motivera de som omfattas av belöningssystemet att prestera.

5.7 Stämmer det sätt man arbetar på med sättet man belönar?

Om det är så att samarbete krävs för att uppnå resultatet man skall åstadkomma, så bör belöningen premiera grupper och inte individen. Om det däremot inte behövs en stor del samarbete för att nå målet, bör individen i stor utsträckning belönas framför gruppen, då individuella belöningar motiverar mer än gruppbelöningar.

Det är en viktig faktor att se till att företaget motiverar individen genom att belöna på samma sätt som arbetet utförs. Arbetar anställda i grupp skall de belönas på basis av grupprestationer. Arbetar anställda individuellt skall de belönas utifrån individuella prestationer.

5.8 Belönas individuella extraordinära insatser?

"Systematisk belöning av extraordinära insatser (...) kan troligen vara effektiv som incitament för enskildas och grupperns arbetsinsatser. Rätt skött stärks också arbetsmoralen i företaget. Extraordinära insatser definieras som de insatser som inte löpande fångas in av lönesystemet eller som systemet inte kan belöna tillräckligt".¹³⁸

Det kommer alltid att finnas extraordinära insatser som presteras av enskilda individer eller grupper som inte omfattas av den "normala" delen av belöningssystemet. Om det inte finns eller förekommer belöningar för extraordinära insatser inom företaget, kommer inte individen att motiveras att utföra extraordinära insatser, som faller utanför det "normala" belöningssystemet. Därför är det viktigt att se till att företaget belönar extraordinära insatser.

Vid bedömning har hänsyn tagits till om belöningar för extraordinära insatser betalas ut i tillräckligt stor omfattning. För få utbetalningar kan göra att anställda inte tydligt ser sambandet mellan extraordinära insatser och belöningar; då uteblir motivationen. För att motivera måste extraordinära insatser vara något som belönas förhållandevis frekvent.

5.9 Hur ofta betalas belöningen ut?

Lawler¹³⁹ menar att frekvensen av utbetalningarna påverkar motivationen. Ett kort tidsintervall mellan utbetalningarna leder till större motivation. Dock är risken att anställda då anstränger sig att nå de kortsiktiga målen och glömmer bort behov som är viktiga för företaget på lång sikt. De flesta organisationer har för vana att belöna eller höja lönen årligen. Detta är vettigt då det passar företagets affärscykel och det är vad anställda förväntar sig.

¹³⁸ Persson (1994), s. 153

¹³⁹ Lawler, *Pay and Organization Development* (1981)

5.10 Finns det utrymme för motivation vid negativa resultat?

Även vid negativa resultat skall belöningsystemet kunna fungera som en motiverande faktor. ”Lönesystemet skall vara skalbart och robust, det vill säga kunna omfatta en större förmånstagararkrets och fungera vid förhållandevis stora organisationsförändringar.”¹⁴⁰ Ett belöningsystem är inget som man byter så fort något oförutsätt inträffar; alltså bör det vara tillverkat för att fungera även vid extrema förutsättningar. Som en parentes kan sägas att för företag som har finansiella svårigheter, kan det vara omöjligt att betala ut belöningar; paradoxalt nog är det just i dessa lägen som det är extra viktigt att få personalen motiverad, för att få företaget på fötter igen. Det är därför viktigt att se till att belöningsystemet motiverar de anställda även vid negativa resultat.

5.11 Utelämnade parametrar

Det finns naturligtvis parametrar som är av vikt för utformningen av ett belöningsystem som inte tagits med i arbetet. Ett exempel på detta är att belöningsystemet bör vara självfinansierande, det vill säga effektivt: Värdet av ökad produktion (1) > Kostnaden för negativa bieffekter på produktionen (2) + Administrativa kostnader för belöningsystemet (3) + Kostnader för belöning (4)¹⁴¹

En annan viktig faktor är att belöningsystemet skall vara utformat, så att det gynnar företagets långsiktiga utveckling. Hänsyn skall tas till prestationer som gynnar företaget på lång sikt. Ett beteende som bör belönas är förvärvande av nyttig kompetens.¹⁴² Det är av betydelse att företaget tar hänsyn till hur man balanserar individens ofta kortsiktiga mått för att nå belöning med företagets behov av långsiktig utveckling. Då vi undersöker i vilken utsträckning individen blir motiverad och inte vad individen blir motiverad till, faller denna parameter bort.

Även parametrar som har inverkan på motivationen har utelämnats i valet av slutgiltiga parametrar. En av dessa är att det ur motivationssynpunkt bör finnas en botten i belöningsystemet. ”Storleken på och utformningen av lönesystemet bör inte motverka den anställdes lönemässiga trygghet.”¹⁴³ I Sverige är detta problem inte aktuellt, då den lägsta nivån på utbetalningar styrs av lag. Dock skall man vara medveten om att det inte är alla som har råd att ”spela” med sin lön. Parametern har dock inte ansetts vara relevant nog att ta med i parametrarna.

¹⁴⁰ Smith, Wiberg, Olwig, Riegnell, Sjöstrand, *Belöningsystem – nyckeln till framgång* (2002), s 18

¹⁴¹ Gröjer, Gröjer, *VEPA PROJEKTET* (1988)

¹⁴² Persson, *Incitamentlöner* (1994)

¹⁴³ Smith, Wiberg, Olwig, Riegnell, Sjöstrand, *Belöningsystem – nyckeln till framgång* (2002), s 18

DEL III Fallstudier

I denna del görs en framställning av de företag, som utgör vår empiri. De olika fallstudierna presenteras i kapitel 6-15. För varje företag görs en kort företagspresentation, beskrivning av belöningsystemet samt en tillämpning av våra analysparametrar på företaget.

Del III avslutas med kapitel 16, som är en sammanställning av hur de olika företagen uppfyller de olika parametrarna. Det är framförallt detta kapitel som är behållningen i del III. Detta material ligger till grund för vidare analys.

6 Ericsson Mobile Platforms (EMP)

Intervjun skedde på EMP:s huvudkontor i Lund den 7/5 2004. Intervjun påbörjades klockan 13.00 och varade till ca 14.00. Närvarande vid mötet var författarna och Fredrik Falck, som arbetar med personalfrågor.

6.1 Företagspresentation

EMP är ett bolag med ca 1000 anställda runt om i världen. På kontoret i Lund finns ungefär 600 anställda och 100 konsulter. EMP levererar plattformar till kunder så som Sony Ericsson, LG electronics med flera.

Vi har grupperat EMP som ett litet, icke-tillverkande samt börsnoterat företag.

6.2 Belöningssystem

Fredrik Falck anser att man skall befrämja vissa beteenden och styra dessa beroende på vad företaget behöver. Belöningssystemet skall sporra till gott jobb. Företaget måste bestämma vad det skall belöna. Andra saker som belöningssystemet gör, är att få anställda intresserade av siffrorna, behålla anställda och bidra till att vara en attraktiv arbetsgivare. Att enbart belöna folk efter prestation är inget man kan göra, menar Fredrik Falck; man måste även ta hänsyn till deras ansvar och se till vad de påverkar i bolaget.

Under de senaste fem åren har EMP haft tre olika belöningssystem.

6.2.1 Belöningssystem 1999 och 2001

1999 års belöningssystem utgick från Ericsson Strategic Plan (ESP). Målen sattes på central nivå för att ”trickla” ner igenom organisationen genom de olika chefsnivåerna ner till individnivå. Individen fick typiskt tre mål som skulle uppnås. Målen var helt individuella. Det var en tid av förändringar inom Ericsson och de mål som var satta blev snabbt inaktuella. För att kompensera för de inaktuella målen lämnades omdömet för storleken på belöningen till chefen för individen; vilket ledde till en väldigt subjektiv bedömning som i sin tur ledde till att höga belöningar var alldeles för enkla att nå för individen.

2001 års belöningssystem grundade sig på koncernmål. När detta system kom till blev en hel del anställda, ca 50 stycken, missnöjda med utformningen av det nya belöningssystemet och valde att inte gå med i det nya systemet. De blev istället kompenserade med en löneförhöjning. Målen koncentrerades i 2001 års belöningssystem kring kassaflödet. 2001 års belöningssystem innehöll även ett tröskelvärde, vilket innebar att om man inte uppfyllt kravet på att koncernen skulle gå med vinst utbetalades ingen belöning.

6.2.2 Nuvarande belöningssystem

2004 års belöningssystem grundar sig på mål för bolaget. De mål som skall nås för bolaget gäller: resultat, leveranser och försäljningsmål. Målen som skall nås är samma för hela EMP. Vilket resultat som skall uppnås för bolaget kommer uppifrån, likaså utformningen av belöningssystemet. Målen för belöningssystemet bestäms däremot i samklang mellan EMP och koncernen. Belöningen betalas ut för vart och ett av målen och är alltså inte avhängigt på ett tröskelvärde eller liknande. Likaså betalas den rörliga lönen ut (det kallas rörlig lön inom EMP), även om bolaget skulle gå med förlust, så länge som något av de tre målen uppnåtts. Man kan notera att EMP har gått med förlust de senaste åren, men att rörlig lön (belöning) ändå betalas ut. Utbetalningen av den rörliga lönen sker i mars varje år.

Det finns fyra nivåer av anställda med avseende på belöningssystemet: VD, chefer, nyckelpersoner och övriga medarbetare. Chefer och nyckelpersoner omfattas av STI (Short Term Incentive) och de övriga medarbetarna av BBI (Broad Based Incentive).

STI innebär att det finns möjlighet att erhålla upp till 20 procent av sin årslön i rörlig lön. Ett kontrakt skrivs mellan den anställde och arbetsgivaren, som beskriver de tre mål, som skall uppnås, för att den rörliga lönen skall betalas ut. Måluppfyllelsen beskrivs i grova drag i tre steg: robust, commitment och stretch. Då den uppnådda nivån överstiger robust, börjar den rörliga lönen betalas ut och om stretch uppnås, betalas den fulla rörliga lönen på 20 procent ut. Individerna som är med i STI blir uppdaterade ungefär var tredje månad, om hur bolaget ligger till i måluppfyllnaden.

BBI gäller för de övriga medarbetarna inom EMP. BBI innebär, att det finns möjlighet att erhålla upp till åtta procent av sin årslön i rörlig lön. Chefen informerar den anställde i början av året vilka mål som skall uppnås, för att den rörliga lönen skall betalas ut. Måluppfyllelsen beskrivs i grova drag i tre steg: robust, commitment och stretch. Då nivån överstiger commitment, börjar den rörliga lönen betalas ut och om nivån stretch uppnås betalas den fulla rörliga lönen på åtta procent ut.

På den senaste bolagsstämman fick Ericsson igenom en aktiesparplan. Aktiesparplanen innebär att om en aktie i Ericsson införskaffas av individen, så får individen två till fyra aktier i Ericsson, beroende på hur värdefull individens arbetsinsats bedöms vara för EMP. EMP har fått ett antal aktieposter tilldelade till sig och utser nu nyckelpersoner som skall få delta i programmet. Programmet är knutet till att individen måste stanna inom Ericsson i fem år.

För extraordinära insatser kan den anställde erhålla en monetär utbetalning. Vanligare är dock något som kallas middag för två. Middag för två utdelas till någon som gjort något extraordinärt viktigt för företaget. Middag för två innebär att företaget bjuder den anställde med partner på en middag på valfri restaurang.

Under två års tid fanns det inom EMP ett optionsprogram, men det finns inte längre.

I EMP finns många förmåner, såsom städservice, gymkort, subventionerad lunch mm. Förutom detta finns ett aktiesparprogram. Aktiesparprogrammet löper över en tid på fem år och innebär att de aktier som du köper i Ericsson under år ett och två speglas i inköp av företaget under år fyra och fem.

6.3 Tillämpning av parametrar

1. Belöningsystemet omfattar alla i företaget. Olika nivåer omfattas dock av olika delsystem: STI för nyckelpersoner och chefer samt BBI för de övriga medarbetarna. Att samtliga anställda omfattas av programmet anses positivt ur motivationssynpunkt. Det är dock inte bra, att de som är med i STI-programmet, kan få utbetalning av rörlig lön, när nivån robust uppnås, samtidigt som de som är med i BBI-programmet kan bli utan utbetalning av rörlig lön. Detta ger grogrund för avundsjuka och som Thompson och Strickland säger; man kan inte förvänta sig att många personer skall arbeta för att belöna ett fåtal.

2. De mål som är uppsatta, är samma för samtliga anställda i företaget och är alla tre mål på bolagsnivå: leveranser, resultat- och försäljningsmål. Detta innebär, att ingen av de anställda har individuella mål som är kopplat till prestationer, samt att man inte själv har direkt påverkan på den rörliga lön som man kommer att erhålla om målen uppfylls. Att man inte själv kan påverka den belöning man erhåller, ses som negativt ur motivationssynpunkt.

3. Mätningen sker objektivt och utgår från de tre målen, som satts upp för bolaget. Om en nivå som kallas robust uppnås, börjar utbetalning av rörlig lön för de som är med i STI-programmet. För de som är med i BBI-programmet, måste en högre grundnivå uppnås, för att utbetalningen skall betalas ut. Att mätningarna är objektiva, är positivt för individens motivation.

4. De anställda vet vilka mål de måste uppnå, för att de skall få en viss belöning. Sambandet är säkert; en viss måluppfyllelse ger en viss belöning. Då sambandet är tydligt, är det positivt ur motivationssynvinkel.

5. Det finns ett tak för samtliga i företaget. För de som ingår i STI-programmet, är taket 20 procent av lönen och för de som ingår i BBI är taket 8 procent av lönen. Ett undantag i belöningsystemet med anledning av tak är den aktiesparplan, som gicks igenom på förra stämman. Aktier kan få vilken utveckling som helst och har därmed inget tak på vad de kan nå. Att det finns ett tak i belöningsystemet är negativt ur motivationssynpunkt för de anställda

6. För de personer som har STI, uppgår den rörliga lönen till maximalt 20 procent av den fasta lönen. För BBI uppgår den rörliga lönen till maximalt 8 procent. Majoriteten av de anställda har ingen möjlighet att nå en rörlig lön högre än 8 procent; detta anses vara negativt ur motivationssynpunkt.

7. Den finansiella utbetalningen som ingår i belöningsystemet baserar sig på hela bolagets mål. Då bolaget består av ungefär 1000 personer, kategoriseras det som en gruppbelöning. Att hela den rörliga lön som kan uppnås baseras på gruppbelöningar är oacceptabelt, då de individuella prestationerna, eller åtminstone mindre grupper av anställda inom företaget, inte motiveras i samma utsträckning att prestera.

8. Möjligheten för finansiella utbetalningar vid individuella extraordinära insatser finns; detta är positivt ur motivationssynpunkt.

9. Utbetalning av den rörliga lönen sker i mars varje år. Vad det gäller den kommande aktiesparplanen, kommer aktier att speglas i en magnitud av mellan två till fyra aktier under år fyra och fem. Detta innebär att utbetalningen kommer att ske först om fyra och fem år.

Anledningen till aktiesparplanen verkar dock mest vara till för att binda personer till företaget. En årlig utbetalning anses vara positivt ur motivationssynpunkt.

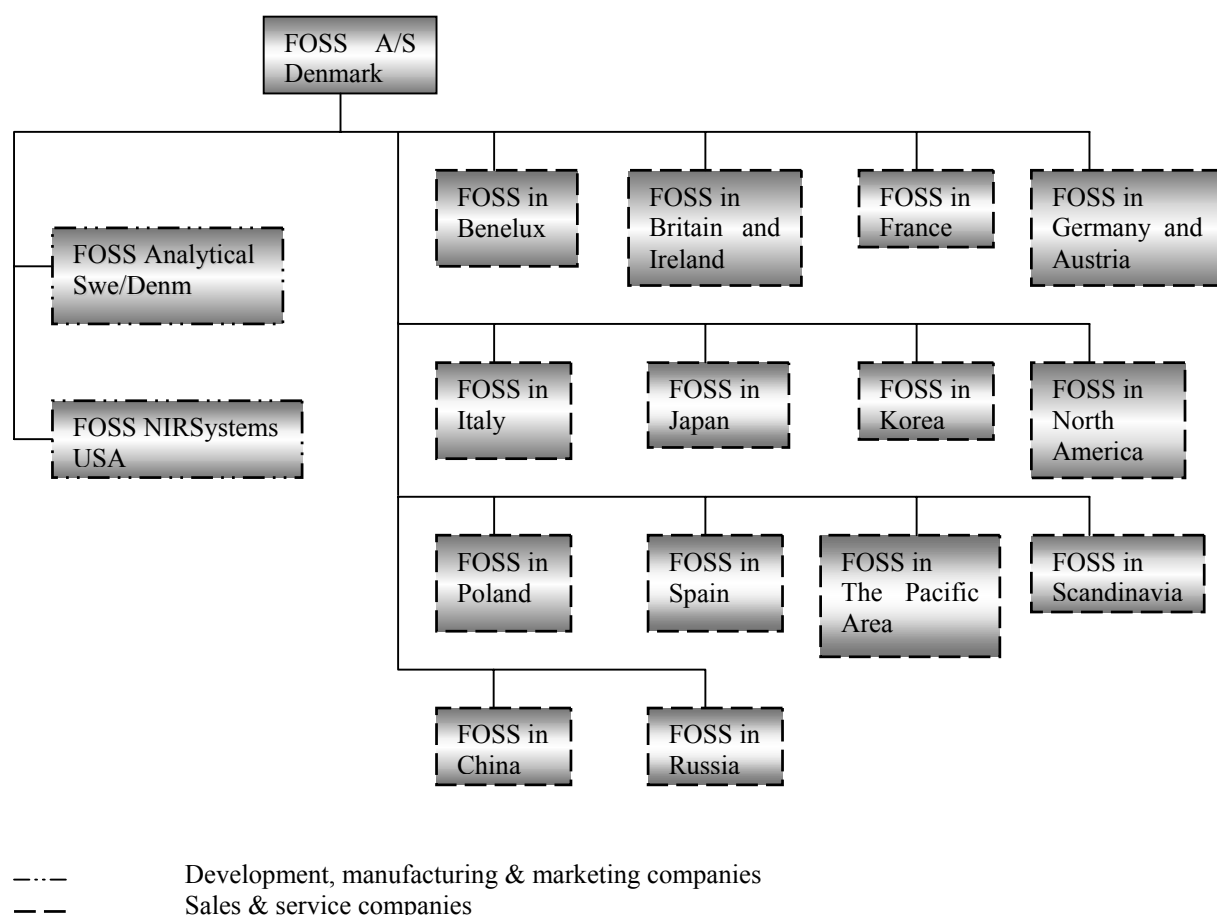
10. Det finns ett visst utrymme för utbetalningar vid negativa resultat, då målen sätts uppifrån och utifrån hur företaget går just nu. De senaste åren har EMP gått med negativt resultat och ändå betalat ut pengar genom sitt belöningsystem. Att det vid negativa resultat fortfarande betalas ut en rörlig lön anses som positivt ur motivationssynpunkt.

7 FOSS Analytical AB (FOSS)

Intervjun skedde på FOSS Analytical AB:s kontor i Höganäs den 19/5 2004. Intervjun påbörjades klockan 13.00 och varade till ca 13.50. Närvarande på mötet var Kristina Kinnerup, Johan Årsköld och International sales manager Ola Johansson. Ola Johansson har jobbat i företaget i 15 år och har designat det nuvarande belöningsystemet för försäljningsavdelningen på FOSS Analytical AB.

7.1 Företagspresentation

FOSS Analytical AB är ett helägt dotterbolag till FOSS A/S. FOSS A/S är en dansk koncern med ungefär 1100 anställda globalt och en omsättning på 1200 MDSK.¹⁴⁴ Dansken Nils FOSS skapade 1956 FOSS Electric A/S. 1997 förvärvade FOSS Electric det svenska företaget Tecator AB av Perstorp AB; Tecator blev FOSS Tecator. 2003 gick FOSS Tecator och FOSS Electric ihop till ett företag och blev FOSS Analytical AB, se Figur 3. Idag omfattar FOSS Analytical AB 250 personer som sysslar med försäljning, produktion och produktutveckling.



Figur 3. Organisationsstruktur i FOSS Analytical AB.

Källa: www.foss.dk/c/p/abputfoss/meetfoss/mission/default.asp

¹⁴⁴ FOSS A/S Årsrapport 2003

FOSS A/S mission: "FOSS provides rapid, reliable and dedicated analytical solutions for routine control of quality and processing of agricultural, food, pharmaceutical and chemical products."¹⁴⁵ FOSS utvecklar med andra ord analysapparater för jordbruksprodukter, mat, läkemedel och kemiska produkter. Intressant att veta är att 85 procent av världens mjölkproduktion, 80 procent av allt spannmål som handlas på världsmarknaden och 75 procent av världens ölproduktion analyseras av FOSS Analytical Solutions.

Vi har grupperat FOSS som ett litet, tillverkande samt icke börsnoterat företag.

7.2 Belöningsystem

Belöningsystemet som det ser ut idag i FOSS Analytical AB är introducerat i år. Anledningen till förändringen har varit en pågående debatt mellan före detta Tecator och de nuvarande danska ägarna FOSS A/S sedan uppköpet 1997. Kulturskillnaden mellan Danmark och Sverige tar sig uttryck i att de danska ägarna tror mycket mer på individuella belöningar, medan inom FOSS Analytical AB har man en tradition av att belöna samtliga medarbetare.

Systemet som det ser ut idag omfattar ungefär 50 individer i en organisation av 250 personer. Tidigare system omfattade fler individer med belöning direkt kopplad till prestation samt ett vinstdelningssystem till resterande del av personalen baserat på försäljningsmål. Idag talas det om att förutom belöningsystemet som omfattar 50 individer återinföra ett vinstdelningssystem baserat på försäljningsmål. Den slutgiltiga skillnaden mot tidigare system skulle i så fall bli att färre personer i organisationen omfattas av belöningar som är direkt kopplade till prestation och fler personer får monetär kompensation från ett vinstdelningssystem.

Idag vet personalen i allmänhet inte hur belöningsystemet är uppbyggt. Varje enskild individ som omfattas av belöningsystemet vet vad han måste prestera för att nå sin monetära belöning. Förändringar i belöningsystemet som finns i företaget idag har föreslagits från FOSS Analytical AB utifrån de riktlinjer som FOSS A/S givit ut och för att sedan bli godkända av FOSS A/S.

I grunden för det nuvarande belöningsystemet ligger en marknadsmässig lön. Vill man i grunden förändra sin lön räcker det inte med att förvärva kompetens, utan man måste byta arbetsuppgifter. Utöver detta finns det system för monetära kompensationer för personer inom försäljnings- och utvecklingsavdelningen. Det system som numera finns på försäljningsavdelningen är designat av Ola Johansson. Ola Johansson anser att man borde belöna kollektivet för de resultat som företaget gör. Att belöna individer i ett fotbollslag när de gör bra inkast eller lägger en bra hörna är inget värt, om laget förlorar matchen med fem noll. Därför är Ola Johansson för belöningar som omfattar alla i företaget.

Försäljningsavdelningen omfattar ungefär 40 personer. 15 personer på avdelningen, så kallade area sales managers eller key account managers, omfattas av bonussystemet. Bonussystemet baserar sig på faktureringsvolym mot budgeterad volym och baserar sig till 50 procent på individens fakturering och till 50 procent på gruppens (de femton personerna på avdelningen) faktureringsvolym. Om man överskrider budgeterad individuell faktureringsvolym med 10 procent, ger detta en halv månadslön, 20 procent ger en månadslön osv. Belöningen utvecklar

¹⁴⁵ <http://www.foss.dk/c/p/aboutfoss/meetfoss/mission/default.asp>

sig längs en rät linje. Det finns alltså inget tak på belöningen och en riktigt duktig säljare kan uppnå fyra månadslöner i bonus. Normal bonus ligger dock mellan en och två månadslöner. Bonusen som baserar sig på gruppens faktureringsvolym fungerar på samma sätt. Bonusen är uppdelad på två delar av året; den första perioden sträcker sig från början av året till den 30:e juni och den andra perioden från den 30:e juni till slutet av året. Målen som sätts i budgeten är inte lika stora för dessa båda perioder. Måluppfyllelsen på den andra perioden, mellan 30:e juni till slutet av året, baserar sig på total faktureringsvolym under året. Anledningen till att man delat upp året i två perioder är för att befrämja en utjämning av försäljningen över året.

För försäljningsavdelningen betalas bonusen ut två gånger per år i augusti och mars. Om endast ett av målen nås, antingen det individuella eller gruppmålet, så får man bonus för den delen. Vid extrema resultat mäter man mot budgeten, vilket gör att den lagda budgeten styr hur utbetalningen av bonus ser ut. På en försäljningsavdelning ser inte Ola Johansson det som något problem att enbart fokusera på det kortsiktiga resultatet, då det man vill uppnå är hög försäljning.

Ola Johansson anser att systemet för försäljningsavdelningen är lätt att förstå, men menar att det är en dålig sak att endast en del av personerna får en bonus. Det är ett lagspel; om inte säljarna har det support de behöver kommer de inte att kunna nå en hög försäljningsvolym.

Utvecklingsavdelningen består av ungefär 100 personer av vilka 40-50 stycken omfattas av bonus. Man arbetar i utvecklingsgrupper om 10-20 personer och blir belönade i grupp. I de projektplaner som sätts upp för projekten finns milstolpar som till exempel lansering av produkt, fungerande prototyp, produktspecifikationer godkända med mera. Till varje milstolpe kopplas en bonus, som är ett specifikt belopp för varje måluppfyllelse. Man kan nå ett belopp på ungefär en månadslön per person. Utbetalningen av bonusen sker i direkt samband med måluppfyllelsen. Vid negativa resultat påverkas inte bonusen för utvecklingsgrupperna, då bonusen är knutet till måluppfyllelse i projektplanen.

FOSS Analytical har monetär kompensation för extraordinära insatser, produktidéer, patent och förbättringsförslag. Produktidéer gäller till största del utvecklingsavdelningen och man kan erhålla 10 000 DSK om produktidén håller. Om produkten går att patentera får man ytterligare monetär kompensation. Vid förbättringsförslag kan man få en monetär kompensation baserad på de framtida vinster som erhålls. Skulle det vara någonting speciellt, kan man alltid ge en extra monetär kompensation till individen. Att personer erhåller monetär ersättning för extraordinära insatser sker ungefär tio till femton gånger per år.

Att belöna de anställda med en weekend eller en middag för två sker i en relativt god omfattning. Ola Johansson menar att detta är bra belöningar, då anställda erhåller belöningen i direkt samband med prestationen. Han tycker att dessa belöningar inte bör betalas ut för ofta; då tappar det sitt värde.

7.3 Tillämpning av parametrar

1. Belöningsystemet som det ser ut just nu omfattar ungefär 50 individer av 250 anställda. Att inte samtliga individer i organisationen omfattas av belöningsystemet är negativt ur motivationssynpunkt; det är omöjligt att bli motiverad om man inte ingår i systemet.

2. Försäljarna blir bara till hälften belönade på individuella prestationer, medan de anställda på utvecklingsavdelningen enbart blir belönade för hela gruppens prestation. De blir i princip belönade för vad andra gjort. Sammanfattningsvis kan en majoritet av individerna inte med egna handlingar påverka resultatet som ger belöningen. Detta är negativt ur motivationssynpunkt.
3. Mätningen av måluppfyllelse sker objektivt; försäljarna har en bonus baserad på resultatmål och utvecklarna på milstolpar. Ur motivationssynpunkt är detta positivt.
4. Det finns ett tydligt samband mellan prestation och belöning. På försäljningsavdelningen får de som omfattas av belöningsystemet ett kontrakt på vilka mål som skall uppnås, för att man ska få en viss belöning. På utvecklingsavdelningen är belöningarna enkelt knutna till måluppfyllelse. Att det finns ett tydligt och säkert samband mellan måluppfyllelse och belöning är positivt ur motivationssynvinkel.
5. För försäljningsavdelningen finns inget tak på hur stor bonus man kan få. Ej heller på utvecklingsavdelningen finns det en egentlig begränsning, då man kan uppnå många mål under året. Att det inte finns något egentligt tak ses som positivt ur motivationssynpunkt.
6. För försäljningsavdelningen finns inget tak och därmed kan man uppnå en bonus på 20 procent av sin lön. På utvecklingsavdelningen finns en möjlighet att uppnå en belöning på 20 procent, då man får bonus för varje måluppfyllelse. Detta är positivt ur motivationssynpunkt.
7. Försäljare har 50 procent av sin bonus baserad på grupp mål och 50 procent baserade på individuella mål; detta verkar vara en lämplig fördelning, då man genom gruppmålen premierar samarbete mellan säljarna medan man samtidigt behåller en kompetitiv miljö, som är ett måste för säljare. Utvecklingsavdelningen baserar sin bonus på enbart grupprestationer. Detta verkar lämpligt, när man arbetar i projektgrupper för att nå ett mål; dock ökar risken för så kallade "free riders". Balansen mellan individuella och gruppbelöningar måste anses vara positivt för motivationen.
8. Belöningar för extraordinära prestationer är väl utvecklat genom belöningar för: produktidéer, patent och förbättringsförslag. Även belöningar som middag för två eller weekendresor används. Belöningarna som FOSS utvecklat för extraordinära prestationer är positivt ur motivationssynpunkt.
9. På försäljningsavdelningen betalas bonusen ut två gånger per år. Utvecklingsavdelningen betalar ut bonusen direkt i samband med måluppfyllelsen; detta är positivt för motivationen.
10. Försäljningsmålen som skall uppnås för att en bonus skall betalas ut sätts av ledningen. Skulle det vara dåliga tider sätts målen lägre. På utvecklingsavdelningen baseras bonusen på måluppfyllelse. Båda dessa olika typer av målsättning tar hänsyn till negativa resultat för företaget och får anses som positiva ur motivationssynpunkt.

8 Företag A (F A)

Intervjun genomfördes den 30 april 2004 med Sindra Bengtsson (fiktivt namn), Controller hos Företag A i Lund.

8.1 Företagspresentation

Företag A är en del utav ett av sex affärsområden inom en koncern. Företag A har i Norden ca 350 anställda, varav 57 personer är placerade i Lund. Företag A jobbar som konsulter mot den offentliga sektorn, såsom kommun och landsting, där de tillhandahåller och hjälper till med implementering av administrativa system.

Vi har grupperat Företag A som ett litet, icke-tillverkande samt börsnoterat företag.

8.2 Belöningssystem

Företag A har ett belöningssystem som består av tre delar: fast lön, optionsprogram och vinstdelningssystem. Dessa belöningssystem finns för att stimulera de anställda till att prestera lite extra. Målen är satta så att det inte är självklart att belöning uppnås. För varje år som går höjs målen.

Systemet användes som ett styrverktyg med specifika mål för varje arbetsgrupp, med gruppstorlekar upp till 50 personer, beroende på enhet.

Lönen bestäms beroende av den anställdes arbetsprestation, vilja till personlig utveckling, kundansvar, ålder, position samt andra faktorer. Ingångslönen bestäms utifrån tidigare lönenivå samt hur pass attraktiv de anställda är för företaget. Lönerna är inte de högsta, men lönerna är satta så att de anställda inte skall byta jobb med lönen som det främsta argumentet. Anställda med en lön som överstiger 7,5 basbelopp kan välja att löneväxla eller göra extra pensionsavsättningar istället för att ta ut lön överstigande 7,5 basbelopp.

De optioner som har lösts in de sista åren har inte varit så mycket värda, beroende på aktiens nedgång efter IT-bubblan. Därför har detta system "inte varit så mycket värt de senaste åren". Nu när kursen har gått upp lite, tar det ändå några år innan systemet kommer ikapp.

Vinstdelningssystemet är till alla som har jobbat mer än sex månader under ett år. Belöningen beräknas per helår och betalas ut i mars efterföljande år. Belöningen betalas i proportion till närvaro; tiden för graviditetsledighet eller sjukskrivning räknas med andra ord inte mot vinstdelningssystemets utbetalning. Anledningen till detta är att systemet finns till för att belöna extraprestationer hos de anställda, säger Sindra Bengtsson. Hon säger vidare att det inte endast räcker att vara anställd, för att få vara med i systemet, "du måste vara med och jobba in det".

Vinstdelningssystemet får maximalt dela ut en tredjedel av den vinst som överskjuter företagets uppsatta vinstmål. Ordinarie personalen har ett fast maxbelopp på cirka 25000-30000 kr, vilket motsvarar ungefär en genomsnittlig månadslön. Teamledare, mellanchefer,

enhetschefer, subbusiness unitchefer, business unitchefer har ett maximalt belopp mellan 10-30 procent av sin årslön; ju högre position desto högre procentsats. För att få ut maximal bonus måste personen prestera väldigt bra. Målen är satta så att det är svårt att uppnå maxvärdena. Mål som skall uppfyllas och mätas ligger på personens enhet och enheten över. De mål som mäts beror på vad företaget vill stimulera. Det innebär att de parametrar som mäts varierar över åren. Vilka maximala nivåer som finns, har även de varierat över åren.

Något år har målen varit satta för hela enheten och några år har målen brutits ner på individuell nivå. I år har de personer som jobbar inom en enhet samma mål. Det innebär att om en medarbetare inom en enhet får belöning, får alla inom enheten belöning. Sindra Bengtsson tror, att alla anställda i Företag A vill ha gruppbelöningar, så att de inte får mindre i belöning än vad de andra får.

Målen är ofta baserade på det operativa resultatet före skatter och goodwillavskrivningar. Chefer mäts ibland även på EVA (economic value added). Andra parametrar som mäts är omsättning och personaltillfredsställelse (tillämpas globalt i koncernen) för chefer med personalansvar. Säljare mäts även på kundtillfredsställelse. Förra året mättes bara vinst och personaltillfredsställelse. I år mäts vinst, omsättning samt personal- och kundtillfredsställelse. För säljare finns även små extra "morötter" vid extra prestationer.

De mål som sätts skall hela tiden sporra till ständig förbättring. Därför ligger föregående års prestation som utgångspunkt för nästa års höjda mål. För att få belöning måste medarbetarens prestationer förbättras varje år. Detta avgörs via kvantitativa tal. Företaget gör ingen benchmarking eller tar annan hänsyn till hur bransch/konjunktur eventuellt kan påverka de belöningsgrundande parametrarna. Sindra Bengtsson påpekar hur viktigt det är, att varje kvartal lämna bättre resultat än tidigare kvartal för att tillfredsställa den oerhört kortsiktiga och extremt krävande aktiemarknaden. Det nuvarande systemet skall styra verksamheten i önskad riktning; därav det latenta kravet på ständig förbättring.

Cheferna sätter vilka parametrar som skall mätas, men de enskilda personerna får lämna förslag till hur högt målen skall sättas. Som grund för den efterföljande måldiskussionen mellan chefen och medarbetaren ligger dels detta förslag samt den "aktionsplan", som visar prestationen för föregående år. De slutgiltiga målen baseras på prognosen, tidigare resultat samt andra eventuella parametrar. Det är de två övre chefsnivåerna som tar beslut om de slutliga målen. Sindra Bengtsson tror inte att suboptimering och spekulationer förekommer vad gäller de uppsatta målen, då chefer snabbt lär sig hur medarbetarna lägger sina mål. Vissa anställda lägger sina personliga mål högt och vissa lägger de lågt.

Om inte Företag A gör ett positivt resultat delas ingen belöning ut till någon, oavsett personliga prestationer. Vinst är en miniminivå som måste uppnås. Vidare måste de individuella enheterna uppnå positivt resultat för att alla i enheten skall få belöning. Med resultat menas resultat före extraordinära poster. I slutet av förra året fick en stor leverans skjutas fram i tiden, över årsskiftet. Detta fick till följd att resultatet för förra året blev sämre, samt att belöningen därmed även den blev mindre. Då målen för detta året redan var satta utan hänsyn till denna leverans, medförde leveransen, att de i år fick denna försäljning som en extra belöningshöjare, utan att de hade gjort någonting i år.

Förra året låg maxbelöningen på exempelvis 28000 kr och det slutliga resultatet blev ca 9000 kr. De anställda brukar bli glada när de får belöning. Intresset för belöningsystemet är väldigt

olika hos medarbetarna. Vissa personer drar sig ibland för att ta beslut som kan påverka belöningarna, exempelvis genom att skjuta upp eller ställa in en arbetsresa.

Sindra Bengtsson säger att det inte förekommer någon medveten maskning eller annan negativ påverkan av företagets resultat. Det finns visserligen en teoretisk risk att medarbetarna underpresterar för att få ”lättare”, lägre ställda mål efterföljande år. Sindra Bengtsson säger dock att något sådant inte förekommer, speciellt inte eftersom beloppen är så små. Sindra Bengtsson säger vidare att hon arbetar hårt även år/situationer då det inte ser ut att vara möjligt att nå målen för belöning. Det viktigaste är inte belöning eller ej utan företagets överlevnad, så att hon får ha kvar sitt jobb.

Sindra Bengtsson tror att de gånger anställda känner sig orättvist behandlade eller avundsjuka, beror det oftast på frustration, då parametrarna upplevs ligga utanför den personliga kontrollen. Försäljare kan till exempel få specifika försäljningsmål; om då produktutvecklingsavdelningen inte i tid får fram den produkt, som skall säljas, kan försäljarna känna frustration, över att de inte kan påverka situationen. Sindra Bengtsson menar att detta är den bistra sanningen och ”det man kan vara säker på är att ingen annan heller får”.

Sindra Bengtsson säger att det inte är någon topp på antal anställda som slutar efter utbetalningen av belöningen. Hon tror heller inte att någon tvekar att sluta på grund av belöningssystemet, framförallt på grund av de små summorna systemet medger. Företag A försöker även att förbättra den vidareutbildning som de kan erbjuda sina anställda.

Sindra Bengtsson anser att det är svårt att utforma ett belöningssystem. Om summorna blir för stora skapar det rivalitet mellan de anställda och om summorna är för låga motiverar de inte.

Det är bolagsstämman som bestämmer om och hur mycket Företag A får dela ut i ett eventuellt belöningssystem. Företaget har ganska fria tyglar att inom vissa ramar utforma sitt egna belöningssystem. Sindra Bengtsson ser att det nuvarande systemet har en del negativa effekter, men stommen i systemet har ändå inte ändrats de senaste åren.

8.3 Tillämpning av parametrar

1. Hos Företag A omfattas alla anställda av belöningssystemet. Enligt teorin är detta bra för motivationen.

2. Företaget belönar endast gruppvis. Eventuell belöningen utfaller, om enheten som individen ingår i uppfyller målen. Cheferna har individuella mål, men dessa är knutna till enheterna på ett sådant sätt att antingen belönas hela gruppen (cheferna kan dock få en annan summa än medarbetarna) eller så får ingen belöning. Detta är en faktor som begränsar individernas möjlighet att påverka den individuella belöningen, vilket medför att även motivationen begränsas.

3. Målen som de anställda mäts mot är till största delen objektiva resultatorienterade mål. Det finns även objektiva, ”mjuka” mått, såsom kundtillfredsställelse och personaltillfredsställelse. Företaget försöker att åstadkomma återkommande upprepade mätningar för att få till stånd så pass objektiva mätningar som möjligt. Fokus ligger dock på de objektiva, resultatorienterade målen; detta är bra ur motivationssynpunkt.

4. Det är viktigt att säkert veta, att en viss prestation ger en viss belöning; presterar man x, ska man säkert få y. I företag A baserar man belöningar på gruppresultat. De anställda vet säkert vilken belöning de får om de når målet. Detta är motiverande.
5. Företaget har för cheferna ett tak inom intervallet 10-30 procent av årslönen vilket beror av positionen. För de anställda är den maximala belöningen fast bestämd, vanligen inom intervallet 25000-30000 kr. Detta är negativt för den individuella motivationen.
6. I företaget kan ett fåtal av de högsta cheferna få minst 20 procent av sin årslön i belöning. I övrigt är det ingen annan anställd som kan uppnå en så pass stor belöning. Detta anses inverka negativt på motivationen hos det stora flertalet av de anställda.
7. Belöningar baseras endast på gruppresultat, vilket inte motiverar på samma sätt, som belöningar baserade på individuella resultat. Vi ifrågasätter om samarbete i gruppen är så viktigt att det slår fördelen med att ha individuella belöningar.
8. Företag A delar inte ut belöningar för extraordinära insatser, vilket inverkar negativt på motivationen.
9. Utbetalningen av belöningsystemet sker årsvis, vilket är tillräckligt frekvent för att skapa en koppling mellan prestation och belöning. Detta är bra för motivationen.
10. Detta system med individuella mål är ett vinstdelningssystem, som maximalt får dela ut en tredjedel av den vinst, som överskjuter företagets uppsatta vinstmål. Går inte företaget med vinst, får alltså ingen anställd belöning. Detta begränsar de individuella möjligheterna att påverka belöningen och därmed även motivationen.

9 Företag B (F B)

Intervjun ägde rum på Företags B:s huvudkontor den 18/5 2004. Intervjun påbörjades klockan 14.00 och varade till ca 15.40. Närvarande på mötet var Anders Andersson (fiktivt namn), Kristina Kinnerup och Johan Årsköld. Anders Andersson har arbetat för företag B i 3 år. Bland Anders Anderssons normala arbetsuppgifter finns lönebildningsfrågor, arbetsrätt och design av lönesystem.

9.1 Företagspresentation

Företag B är ett företag i tillverkningsindustrin med ungefär 4000 anställd i ungefär 20 dotterbolag. Dotterbolagen sysslar med en mängd skilda saker av vilka några är företagshälsovård, forskning och tillverkning.

Vi har grupperat Företag B som ett stort, tillverkande samt börsnoterat företag.

9.2 Belöningsystem

Att göra en modell som fungerar för samtliga dotterbolag med alla deras olika verksamheter och kundgrupper är en utmaning som Anders Andersson sysslar med i sin verksamhet. Att ha en enhetlig lönepolicy (kompensationspolicy) är bland annat av vikt för den interna rörligheten av personal.

Företag B har ett belöningsystem för att attrahera rätt kategorier av människor, förmedla att det finns en gynnsam utveckling hos Företag B samt att cheferna genom lönepolicyn och dess andra verktyg skall kunna använda löneverktyget som ett styrmedel i verksamheten.

I botten för verksamheten med kompensationer ligger en lönepolicy. Lönepolicyn skall vara transparent för samtliga medarbetare i företaget; alla skall förstå varför de har den lön de har. Företag B, som moderbolag för de 20 dotterbolagen, har det yttersta ansvaret för lönepolicyn genom VD:n för moderbolaget, som i sin tur konsulterar VD:arna för de 20 dotterbolagen. Det är mot VD:n och gruppen av VD:ar för dotterbolagen som Anders Andersson arbetar, om han vill genomföra en förändring av det befintliga kompensationssystemet.

Dagens belöningsystem som inkluderar individuell lönesättning och rörlig lön har funnits under ett års tid. Anders Andersson anser att belöningsystem skall vara förutsägbara och ett incitament att prestera; exempelvis är gratifikationer en trevlig inslag, men inget incitament. Anders Andersson menar också att all lönesättning är subjektiv.

Det finns ingen möjlighet att få monetära belöningar för extraordinära prestationer. Däremot tror Anders Andersson på att synliggöra bra prestationer, genom att visa upp dem och belöna i form av till exempel resor. Synliggörandet av medarbetare som presterat bra sker dels genom i förväg utlysta ”tävlingar” och synliggörande i efterhand.

9.2.1 Individuell lönesättning

All lönesättning i Företag B utgår från tre lönestyrande faktorer: befattning, individ och marknad.

Befattning är beroende av vilken roll man har i företaget och lönen varierar med svårighetsgraden i befattningen. Svårighetsgraden i jobbet utvärderas med befattningsutvärderingssystem. Inom Företag B används två befattningsutvärderingssystem: BAS och IPE (Individual Position Evaluation), vilka är kompatibla och liknande system. Anders Andersson menar att system som stimulerar folk att ta bättre befattningar befrämjar företaget.

Individuell lönesättning är beroende av utvärdering av prestationer, kunskaper och den potential som individen besitter. Om företaget stöttar individen att prestera bättre och bättre, så är det bra för företaget och individen, en så kallad "win-win situation".

Marknad är den delen av de lönestyrande faktorerna som tar hänsyn till förutsättningarna utanför företaget. Genom att anlita utomstående konsultfirmor, riktade undersökningar, avgångsanalyser och rekryteringsanalyser bedömer Företag B hur deras lönesättning fungerar mot marknaden. Denna del av de lönestyrande faktorerna är en "lost cost", det vill säga den tillför inte företaget någonting.

Lönerevision sker en gång per år mellan chef och underordnad. Utvärderingen baseras på tre mått: prestation, potential och marknad.

Prestation är en bedömning av medarbetarens utförda arbete och baserar sig på sju mått: kunskap och erfarenhet, kvalitet, kvantitet, sätt att lösa problem, initiativförmåga, kommunikation samt samarbetsförmåga. De olika måtten kan vägas olika mycket beroende på vad för beteende som vill premieras; vissa mått kan tas bort helt. Om till exempel grupparbete premieras, så ökas vikten av faktorn samarbete.

Potential är en bedömning av hur medarbetaren kan förväntas prestera i framtiden. Denna faktor kan till viss del fånga upp om den anställde har deltagit i kompetensutveckling eller liknande.

Marknad är en bedömning av hur svår medarbetaren är att ersätta, samt hur stor risken är att medarbetaren slutar på företaget.

Den maximala löneökning som kan uppnås är mellan sex och sju procent. Det är inte möjligt att öka sin lön dramatiskt i en lönerevision; för att göra det måste man byta befattning. Om man väljer att basera lönerevision på prestation, kan man hamna i en situation, där medarbetare snabbt uppnår en hög lön, som arbetsgivaren sedan inte kan sänka. Detta innebär att den anställde sedan kan sitta med armarna i kors och skörda frukterna av tidigare prestationer.

9.2.2 Rörlig lön

Ungefär 60 procent av de 4000 anställda i Företag B omfattas av det rörliga lönesystem som finns. De övriga 40 procenten har uteslutits på grund av att det saknas koppling mellan påverkan och utfall eller att målet inte varit mätbar. Begrepp som är centrala inom Företag B

är total compensation och targetnivå. Total compensation är fast lön plus targetnivån. Targetnivån i sin tur är 60 procent av den maximala nivån av rörlig lön, se Figur 4 .



Figur 4. Targetnivån är 60 procent av maximal nivå av rörlig lön. Källa: egen bearbetning.

I genomsnitt kommer personerna i organisationen att få en compensation, som motsvarar den, som ligger på targetnivån; därav begreppet total compensation. Den totala compensationen kan variera med konjunkturen, men över tiden kommer den att hamna på targetnivån och därmed på total compensation.

Total compensation är ett mått som används för att jämföra kompensationsnivån mellan bolag och skall vara samma mellan bolagen. Däremot kan targetnivån skilja sig åt mellan olika bolag; vissa har ingen rörlig lön alls, medan andra har en aggressiv lönepolitik och hög rörlig del. En högre rörlig del innebär lägre fast lön. Man skall vara medveten om att detta inte passar alla medarbetare, då inte alla har råd att spela med den extra biten av sin fasta lön. Den rörliga lönen betalas ut i april varje år.

I Företag A ges det ut riktlinjer för hur stor del av compensationen som bör vara rörlig lön, men det är i slutändan upp till de enskilda bolagen vad de använder sig av. Denna skillnad mellan bolagen kan ge upphov till avundsjuka och andra bieffekter, då personer från de olika bolagen träffar varandra i matsalen eller på konferenser. En skillnad mellan bolagens belöningsystem hindrar även rörligheten av de anställda mellan de olika dotterbolagen.

Det finns olika nivåer av rörlig lön för de anställda i företaget: medarbetarbonus och chefs- och ledningsgruppens bonus.

Chefs- och ledningsgruppens bonus omfattar: ledningen, avdelningschefer och gruppchefer. Ledningsgrupperna i dotterbolagen omfattar cirka 120 personer och bonusprogrammet omfattar samtliga personer. Bland avdelningscheferna omfattas cirka 90 procent av bonusprogrammet, vilket blir ett par hundra personer. Av gruppcheferna omfattas ungefär hälften av de anställda av bonusprogrammet. Den rörliga lönsens maximala nivå varierar för chefs- och ledningsgruppens bonusprogram mellan 10 och 30 procent.

Medarbetarbonus finns inte inom samtliga bolag. Men i de bolag medarbetarbonusen finns, så gäller den för samtliga medarbetare i bolaget. Medarbetarbonusen omfattar totalt cirka 1500 medarbetare. Den maximala nivån som medarbetarna kan uppnå är fem procent och targetnivån är tre procent. Anders Andersson är medvetet restriktiv med belöningar till den här gruppen medarbetare dels på grund av att de inte har råd att spela med de pengar de har, dels för att Anders Andersson inte tror på bonus till gruppen medarbetare.

Målen som bestämmer hur stor del av den rörliga lönen som skall betalas ut baserar sig på balanced scorecard (BSC). Från de fyra perspektiv som finns i BSC väljs maximalt 15 mål ut för individen att uppnå. Det finns en viktning av de fyra perspektiven men de maximalt 15 målen som satts har en betoning på finansiella mål. De maximalt 15 målen bedöms sedan

genom att en fem-gradig skala appliceras på målen och ett genomsnitt erhålls. Individen bedöms inte enbart på sitt eget BSC, utan även på BSC för den grupp som individen tillhör. Normalt finns det även en viktning av det genomsnittliga resultat på gruppens BSC på 60 procent och individens BSC på 40 procent. Viktningen mellan gruppens BSC och individens BSC varierar dock beroende på hur viktigt samarbete är i individens vardagliga arbete. Det finns inga tröskelvärde eller liknande i den rörliga lönen; det man har presterat mäts genom mått i BSC och man erhåller sin belöning. För att hantera suboptimering på kort sikt som kan få negativa konsekvenser på företagets långsiktiga utveckling, väljs mått i BSC så att detta i största möjligaste mån undviks.

Anders Andersson ser inte att det nuvarande systemet kommer att ändras i någon större omfattning de kommande två till fyra åren. Om belöningsystemet skall ändras i någon omfattning, så kommer det att vara mot ”pay for performance” och en nedtoning av de två andra parametrarna, speciellt marknadsparametern.

9.3 Tillämpning av parametrar

1. Ungefär 40 procent av de anställda omfattas inte av det rörliga lönesystemet. Anders Andersson menar att för de 40 procenten som utesluts saknas det koppling mellan påverkan och utfall eller att målet inte varit mätbart. Att inte samtliga anställda omfattas av belöningsystemet anses som negativt ur motivationssynpunkt.

2. För den rörliga lönen är ungefär 40 procent baserat på individens prestation. Resterande del är baserat på gruppens prestation. Denna procentsats kan variera, men intrycket är att den endast varierar med ungefär 10 procentenheter. Att endast 40 procent baserar sig på individuella mål är negativt ur motivationssynpunkt.

3. Anders Andersson anser att all mätning är subjektiv. Vi anser dock att mätningar kan vara mer eller mindre subjektiva. De mätningar som utförs i det rörliga lönesystem som Företag B har, utgår från BSC och de mål som sätts där. Dessa mål utvärderas sedan på en femgradig skala av chefen, som inte är satt i förväg. Detta innebär att måluppfyllelsen sätts på ett subjektivt sätt och är negativt för ur motivationssynpunkt.

4. De som är med i det rörliga lönesystemet, har ett tydligt samband mellan hur prestationen leder till belöning. En viss måluppfyllnad på den femgradiga skalan leder till en viss belöning. Därför är sambandet tydligt och säkert, vilket är positivt ur motivationssynpunkt.

5. För samtliga anställda finns ett tak på den rörliga lön som kan uppnås. För chefs- och ledningsgruppen är denna maximala kompensation 10-30 procent, för medarbetarbonusen är taket 5 procentenheter. För lönesättningen är taket 6,5 procentenheter; om man vill uppnå högre lönestegring får man byta arbete. Att det finns ett tak är negativt ur motivationssynpunkt.

6. Den rörliga lönen uppgår för medarbetarbonusen till maximalt fem procent. För chefs- och ledningsgruppens bonus, så uppgår maximal utbetalning till 30 procent. Då är ungefär 60 procent relaterade till gruppsmål. Detta anses negativt ur motivationssynpunkt, då majoriteten av de anställda inte kommer i närheten av en rörlig lönedel på 20 procent.

7. Av den rörliga lönen baseras ungefär 60 procent på gruppens prestationer och 40 procent på individens prestation. Detta kan dock variera beroende på vilken situation som den anställde befinner sig i. Vid lönerrevisionen baserar sig en mindre del av löneökningen på hur man har "samarbete" med övrig personal. Detta är en del av löneökningen som kan variera beroende på om arbete i grupp är viktigt på arbetsplatsen. Då den maximala löneökningen är mellan sex och sju procent och samarbete endast är ett av sju mått är inte denna viktning så finansiellt signifikant. Att generellt basera 60 procent på grupp-basis är lite i mesta laget. Därför anses detta vara negativt ur företagets synvinkel för anpassningen mellan belöningsformen och arbetssättet.

8. Individuella extraordinära prestationer kan inte ge någon finansiell utbetalning. Däremot sker synliggörande av prestationer genom bland annat resor. Att man inte kan erhålla en belöning för extraordinära prestationer anses negativt ur motivationssynpunkt.

9. Bonusen betalas ut en gång per år: i april. Detta passar företagets livscykel och är en tidsperiod, som inte fokuserar på att nå kortsiktiga mål. Detta anses som positivt för motivationen.

10. Då man mäts mot de mål som sätts upp i BSC, kan man få en utdelning även om företaget skulle gå med negativt resultat. Detta anses som positivt ur motivationssynpunkt.

10 Nolato Polymer (Nolato)

Intervjun skedde på Nolato Polymer i Torekov den 27 april 2004 klockan 09.00, intervjun pågick till ca 10.15. Närvarande på mötet var författarna samt Bengt Erlandsson, ledare för produktion och personal samt medlem i ledningen, som har varit anställd hos Nolato Polymer i 9 år.

10.1 Företagspresentation

Nolato är en skånsk koncern med huvudkontor i Torekov i nordvästra Skåne och har ungefär 2500 anställda. Nolato är en ledande högteknologisk utvecklare och tillverkare av produkter i polymera material till kunder inom bland annat telekom, hushåll, fordon, konsumentelektronik och medicinteknik. Nolato bildades år 1938 och har idag dotterbolag i Skåne och på andra håll i världen. Bolagets B-aktier noterades 1984 på Stockholmsbörsen; idag noterade på O-listan. ”Koncernen omsätter årligen mellan två och tre miljarder kronor och har ca 2000 anställda i Sverige, Estland, Kina och Ungern.”¹⁴⁶

Nolatokoncernen har en starkt decentraliserad organisation, där den operativa verksamheten bedrivs genom 12 bolag, som är organiserade i fyra affärsområden: Nolato Telecom, Nolato Medical, Nolato Industrial Sweden och Nolato Industrial Central Europé.¹⁴⁷ Vi besökte Nolato Polymer, som är ett av dotterbolagen och ingår i verksamhetsområdet Nolato Industrial Sweden.

År 2002 gick Nolato Polymer i Torekov ihop med Nolato Termoform i Ängelholm, startat 1947, och istället bildades ett gemensamt bolag med namnet Nolato Polymer. Nolato Polymer med 103 anställda tillverkar polymera komponenter och produktsystem till ledande kunder inom telekom, hushåll, fordon, konsumentelektronik, medicinteknik och andra utvalda industrisegment. Några av kunderna är Whirlpool, Electrolux, Husqvarna, Volvo Car Corporation, SAAB Automobile, Autoliv och Sanitec.

Vi har grupperat Nolato som ett litet, tillverkande samt börsnoterat företag.

10.2 Belöningssystem

Nolato Polymer har en separat del av belöningssystem för ledningen och ett bonussystem för de övriga anställda. Det som vidare diskuteras är bonussystemet för medarbetarna.

Nolato Polymer ser bonusen de betalar ut som en gratifikation, som betalas ut om det går bra för företaget. Att dela med sig av kakan och ge en gåva om de uppnår ett resultat över förväntan är roligt. Bengt Erlandsson tror mer på ett engagemang för arbetsuppgiften än incitament för att prestera.

Det bonussystem som finns i bruk idag har funnits sedan år 2000. Tidigare har det funnits ett liknande system sen 1997. De anställda har inte varit med och haft synpunkter på systemet;

¹⁴⁶ Nolatos årsredovisning 2003 s 3

¹⁴⁷ www.nolato.se

det har tillkommit uppifrån i organisationen. Bonusen delas ut till de anställda som grupp en gång om året. Man har alltså samma bonus om man sitter i växeln, försäljning, inköp eller produktion. Nolato Polymers bonussystem är uppdelat i tre delar: leveranssäkerhet, reklamationer och resultat. Anledningen till att man valt dessa tre parametrar är att de är kundfokuserade och Bengt Erlandsson anser att det viktigaste är att kunden är nöjd. Utbetalningen för de tre delarna baserar sig på kronor per närvarotimme, närvaron på ett år beräknas för varje person till 1800 timmar. Skulle någon person ha mindre närvaro än 1800 timmar kan bonusen minska.

Leveranssäkerhet redovisas varje månad. Varje månad börjar man om och bonusen sparas till utbetalningstillfället. Om leveranssäkerheten inom Nolato Polymer uppnår 99 procent utbetalas den maximala bonusen av 3 kronor per närvarotimme, se Tabell 1.

Leveranssäkerhet	Kr/närvarotimme
99 procent	3,00 kr
97 procent	2,50 kr
95 procent	2,00 kr

Tabell 1. Bonus vid leveranssäkerhet. Källa: material som tillhandahållits av Bengt Erlandsson

För varje reklamation som uppstår minskar bonusen för leveranssäkerhet med 0,1 kronor. Bonusen för leveranssäkerhet och reklamationer kan dock aldrig bli lägre än 0 kronor per närvarotimme.

Bonusdelen för resultat kan maximalt uppgå till fyra kronor per närvarotimme och detta betalas ut om ledningens uppsatta mål på 23 miljoner kronor i resultat uppnås. Utbetalningen per närvarotimme minskar med minskat resultat och för resultat under 19,4 miljoner utbetalades ingen ersättning för bonus. Om resultatet för året understiger det av ledningen uppsatta minimimålet, år 2003: 19,4 miljoner, så betalas ingen bonus ut för året även om målen för leveranssäkerhet och reklamationer uppnåts. År 2001 nåddes inte fullt resultat men ledningen beslöt att betala ut en bonus trots detta. Under 2003 nåddes inte resultatet och ingen gratifikation delades ut. Detta upprörde medarbetarna men ledningen beslöt att inte dela ut någon bonus. Detta har lett till en ändring i systemet och från och med år 2004 kommer en utbetalning för leveranssäkerhet och reklamationer att utgå om mer än 85 procent av resultatprognosen uppnås.

Maximal potentiell utdelning under 2003 var 12 600 kronor (1800 närvarotimmar multiplicerat med de tre delarna i bonussystemets maximala utbetalning per närvarotimme, 3+0+4).

10.3 Tillämpning av parametrar

1. Bonussystemet är för samtliga medarbetare, vilket är positivt ur motivationssynpunkt.
2. Storleken på bonusen beror på leveranssäkerhet, reklamationer och resultat. Majoriteten av de anställda kan inte direkt påverka sin bonus. Resultatet för koncernen finns det ingen möjlighet för den enskilde att direkt påverka, likaså för leveranssäkerhet och reklamationer; detta är negativt ur motivationssynpunkt.

3. Mätningen av bonusen sker objektivt för samtliga mål (leveranssäkerhet, reklamationer och resultat). Detta är positivt ur motivationssynpunkt.
4. Det finns en modell som tydligt talar om hur sambandet mellan prestation och bonus ser ut, vilket är positivt ur motivationssynpunkt.
5. Det finns ett tak på den utdelning som kan utgå ur belöningsystemet, vilket anses vara negativt ur motivationssynpunkt.
6. Då bonusen maximalt kan uppgå till 12 600 kronor, är detta med all sannolikhet mindre än 20 procent av den fasta lönen, vilket är negativt ur motivationssynpunkt.
7. Hela bonusen baserar sig på gruppens prestationer, vilket verkar orimligt, då individer även i ett tillverkande och säljande bolag torde bidra i olika omfattning till företagets resultat. Detta inverkar negativt på individens motivation att prestera.
8. Nolato delar inte ut belöningar för extraordinära insatser, vilket inverkar negativt på motivationen.
9. Utbetalning av bonusen sker en gång per år vilket anses bra ur motivationssynpunkt.
10. Bonusen betalas inte ut om resultatmålet inte uppnås. Detta innebär att de anställda kan arbeta hårt för att uppnå målen för leveranssäkerhet och reklamationer, men om konjunkturen eller andra yttre faktorer gör att resultatmålet inte uppnås, så utbetalas ingen bonus. Detta anses vara negativt ur motivationssynpunkt.

11 Peab

Intervjun skedde på Peabs huvudkontor i Förslöv den 13/5 2004. Intervjun påbörjades klockan 08.30 och varade till ca 9.45. Närvarande på mötet var författarna och vice VD Jonas Svantesson. Jonas Svantesson sitter med i koncernledningen med ansvar för personal och har arbetat i Peab sedan 2001.

11.1 Peab företagspresentation

Peab är ett av Nordens ledande företag inom bygg och anläggning; som det tredje största svenska företaget i branschen åtar sig Peab alla sorters bygg- och anläggningsarbeten. Koncernen bedriver främst verksamhet i Sverige, som står för 90 procent av omsättningen. Kvarvarande 10 procent fördelas lika mellan Finland och Norge. Omsättningen är ca 20 miljarder per år och antalet anställda ca 10 000.¹⁴⁸

Operativ struktur¹⁴⁹

AO Bygg		AO Anläggning/Industri		
<u>Sverige</u>		Division		Anläggning
Division		SydSwerock		
Division		VästSkandinaviska		Byggelement
Division		BostadPeab		Asfalt
Division	Stockholm	HusLambertsson		Sverige
Division		NordostLambertssons		Kran

Utland

Norge

Finland

Tabell 2. Peabs organisationsstruktur. Källa: www.peab.se/Om_Peab/Koncernen

Peabs operativa verksamhet bedrivs i två affärsområden, se Tabell 2: Bygg och Anläggning/Industri. Bygg Sverige är indelat i fem byggdivisioner och Bygg Utland består av verksamheterna i Norge och Finland. Bygg sysslar med bostadsbyggande, fastighetsunderhåll med mera. Det andra affärsområdet, Anläggning/Industri, består av en rikstäckande svensk anläggningsdivision samt byggrelaterade industriföretag. Anläggningsdivisionen bygger motorvägar, broar, vägtunnlar, järnvägar med mera. Industridivision består av ett antal självständiga industriföretag: Swerock, Skandinaviska Byggelement, Peab Grundläggning, Peab Asfalt, Lambertssons Kran och Lambertsson Sverige. Genom dessa företag säkras tillgången till bland annat ballast, betong/betongvaror, asfalt, kranar, maskiner, tjänster och transport för Peabs anläggningsverksamheter och byggverksamheter.

Överst i organisationen finns *koncernledningen* med sex medlemmar, under denna finns sju *divisionschefer*, under dessa 25 *regionchefer*, därefter *arbetschefer* och slutligen *platschefer*. Dessutom finns också *stödfunktionschefer* för exempelvis IT, juridik, inköp etcetera

¹⁴⁸ Peabs årsredovisning 2003

¹⁴⁹ www.peab.se/Om_Peab/Koncernen

Naturligtvis finns också många *tjänstemän* som är icke-ledande. Av Peabs cirka 10000 anställda är ungefär 7000 *yrkesarbetare*.

Vi har grupperat Peab som ett stort, tillverkande samt börsnoterat företag.

11.2 Belöningsystem

Belöningsystemet som finns idag har funnits i samma form men med olika mål sedan 1999. Före 1999 fanns det inget strukturerat belöningsystem i Peab. Anledningen till att ha ett belöningsystem är, enligt Peab, att det skall finnas incitament att jobba smartare, samt att om bolaget går bra skall även medarbetarna ha en del av kakan. Generellt gäller att om det inte görs en vinst i företaget, så delas ingen belöning ut.

De ekonomiska målsättningarna utgår från den affärsplan, som Peab sätter upp årligen. Koncernmålet sätts med utgångspunkt från de budgetar man får in underifrån. De mål som skall nås för att få en belöning sätts hierarkiskt sett från botten och uppåt. Exempelvis sätter en platschef upp sina egna mål, men dessa skall godkännas av hans chef, det vill säga en arbetschef. På samma sätt ska arbetschefernas mål godkännas av regioncheferna och så vidare. Ledningen har sista ordet och kan stretcha målen; detta sker i så fall i en dialog. Det ska inte gå att "baissa", det vill säga att avsiktligt sätta upp enkla mål för att det ska bli lätt att nå målen.

I styrelsen finns en ersättningskommitté och det är denna som tar besluten om de belöningsystem som finns inom Peab. Belöningar utbetalas en gång per år. För att få belöning för år 2003 exempelvis, måste man vara anställd till och med den 31 mars 2004. Om man anställs under året så får man belöning i förhållande till hur stor av året man har jobbat på Peab.

Peabs belöningsystem skiljer sig på olika nivåer. De olika belöningsystem som finns gäller för koncernledning, divisionschefer, regionchefer, arbetschefer, platschefer, stödfunktionschefer, övriga tjänstemän och yrkesarbetare. Detta redovisas nedan.

Koncernledningen består av sex personer. Deras belöning är kopplat till koncernens resultat före skatt och taket för utbetalningen är 60 procent av fast lön. Storleken av belöningen betalas ut enligt en skala efter hur bra resultat som presterats för koncernen. Samtliga personer i koncernledning är även innehavare av aktier i Peab.

Det finns sju divisionschefer och deras ansvar omfattar en omsättning på ca två miljarder kronor och 2000 anställda var. Divisionschefernas belöning är kopplat till 50 procent på resultat på koncernnivå och till 50 procent på den egna divisionen. Avsikten med att grunda belöningen på både koncernmål och divisionsmål är att divisionscheferna ska ställa upp på vad som gynnar koncernen och inte enbart den egna divisionen. Taket för utbetalningen är 55 procent av årslönen. Storleken av belöningen betalas ut enligt en skala efter hur bra resultat som presterats på koncernnivå och den egna divisionen.

Regioncheferna är 25 stycken. Deras belöning är kopplat till 50 procent mot resultatet på sin region och till 50 procent på koncernnivå. Taket för utbetalningen är fyra till sex månadslöner, beroende på storleken på regionen. Storleken av belöningen betalas ut enligt en linjär skala efter hur bra resultat som presterats på koncernnivå och den egna regionen, på

täckningsbidraget före finansiella poster och skatt. Det normala täckningsbidraget är 3.5 procent och utöver det utbetalas en större belöning för varje tiondels procent, utväxlingen är linjär. Regioncheferna har även en bonusbank på tre år, vilket innebär att den belöning de tjänar ihop kommer att betalas ut under en treårsperiod.

Arbetscheferna har ansvar för en omsättning i storleksordningen 300 miljoner till 1 miljard kronor. Deras belöning är kopplat till 70 procent mot resultatet på sitt arbetschefsområde och till 30 procent på regionnivå. Taket på utbetalningen är mellan två och fyra månadslöner om belöningen betalas ut, vilket den gör om målen uppnås.

Arbetscheferna har även en bonusbank på 3 år, vilket innebär att den belöning de tjänar ihop kommer att betalas ut under en treårsperiod. Arbetschefen arbetar fram ett förslag till målformulering som han diskuterar med sin chef.

Platschefernas belöning grundar sig på det resultat de presterar på sin arbetsplats. Det sker en utbetalning på maximalt två månadslöner, om de uppnår sitt mål. Målet sätts av platschefen och hans chef.

Stödfunktionschefernas belöning grundar sig på koncernens resultat. Det sker en utbetalning på två månadslöner, om koncernmålet uppnås.

Övriga tjänstemän får en belöning grundad på koncernens resultat. Det sker en utbetalning på en halv månadslön, om koncernmålet uppnås.

Yrkesarbetarna är en grupp av ungefär 7000 personer. Ungefär 1500 av dessa arbetar på ackord, vilket innebär att de får en lön baserat på prestation. Prestationen som skall uppnås för att få en viss belöning sätts av facket i samklang med företaget. Peab anser inte att ackord är bra ur stress synpunkt; ackord sliter i onödan på medarbetarna, dessutom skulle en jämnare inkomst skulle vara tryggare för den anställdes familj. Ombudsmännen kommer ut var tionde vecka och mäter hur stort ackordet är för att sätta lönen utefter det. Ett hundratal yrkesarbetare arbetar på byggservice och har en månadslön och ett vinstdelningssystem baserat på koncernens resultat som består av en månadslön. De resterande yrkesarbetarna är avlönade med tidlön, som är en blandning av månadslön och tidsatt lön.

11.3 Tillämpning av parametrar

1. De yrkesarbetande kan inte sägas ingå i belöningssystemet, då ackord mer är en ersättning än en belöning. "I förstone kunde man tycka att det rör sig om en belöning, men det är ju i själva verket fråga om en överenskommen, men variabel ersättning för arbetsintensitet. En anställd kan inte hysa några realistiska, långsiktiga förhoppningar om fortgående förbättring genom att ständigt öka sin arbetsintensitet. Och om ackord inte ger upphov till förväntan om fortlöpande förbättring, så är det inte verksamt som belöning".¹⁵⁰ Vi kan direkt dra slutsatsen att Peabs belöningssystem inte fungerar motiverande på de yrkesarbetande, då dessa inte har möjlighet att bli belönade.

2. Ingen i företaget får belöningar som bygger enbart på personliga prestationer. Koncernledningens belöning bygger helt och hållet på koncernens resultat. Ledningens belöning påverkas därför av både egna och andras prestationer. Då divisionschefernas och

¹⁵⁰ Persson, *Incitamentlöner*, (1994)

regionchefernas belöningar bygger till 50 procent på koncernens resultat och 50 procent på divisionens respektive regionens resultat, är det inte enbart personliga insatser som belöningen baseras på. Arbetschefernas belöning bygger till 70 procent på resultatet på arbetschefsområdet och 30 procent på regionen; jämfört med division och regioncheferna kan man säga att arbetschefernas belöning i högre grad bygger på egna prestationer, även om den inte enbart baseras på personliga prestationer. Platschefernas belöning bygger till 100 procent på den egna arbetsplatsens resultat. Därmed har platscheferna hittills den tydligaste kopplingen mellan egna prestationer och belöning. Stödfunktionschefer liksom övriga tjänstemän har sina belöningar baserade på koncernens resultat; en dålig koppling mellan egna prestationer och belöning. I huvudsak kan en anställd alltså inte med egna prestationer påverka resultatet, som ger belöningen; detta är negativt för motivationen.

3. Mätningarna av resultatet sker objektivt, då man redan i förväg bestämt vilka mål som skall uppnås och vilka belöningar varje resultat motsvarar. Ur en motivationsaspekt är detta bra.

4. Peab säger själva, att de har ett enkelt system, där alla har insyn. Detta får vi hålla med om; koncernledning, divisionschefer, regionchefer, arbetschefer, platschefer, stödfunktionschefer och tjänstemän har tydliga samband mellan måluppfyllelse och belöning. Detta är positivt ur motivationssynpunkt.

5. Tak för den monetära utbetalningen i Peab finns. Taket för de olika nivåerna i procent av lön är: koncernledningen 60 procent, divisionschefer 55 procent, regionchefer 33-50 procent, arbetschef 17-33 procent, platschef 17 procent, stödfunktionschefer 17 procent och övriga tjänstemän fyra procent. Att det finns ett tak är negativt ur motivationssynpunkt

6. Det kan inte sägas att den generella nivån på belöningen kan uppgå till 20 procent av den fasta lönen; detta ses som negativt ur motivationspunkt.

7. Samtliga prestationer som belönas är grupprestationer. Det måste finnas individer i organisationen som bidrar mer än andra till verksamhetens resultat. Att det inte alls finns utrymme för individuellt påverkbara belöningar är negativt.

8. Det finns gratifikationer för extraordinära insatser, men detta är inte vanligt förekommande. Eftersom det är ovanligt, kan inte anställda vara fullständigt övertygade om att en extraordinär insats verkligen leder till en belöning; detta är som negativt för motivationen.

9. Den monetära utbetalningen av belöningar sker årsvis, vilket är positivt ur motivationssynpunkt.

10. Inga belöningar betalas ut vid negativt resultat. Därmed blir inte de anställda motiverade att anstränga sig om det skulle gå dåligt för företaget; detta är negativt ur motivationssynpunkt.

12 Sparbanken Finn (S.Finn)

Intervju skedde i Sparbanken Finns tillfälliga lokaler, på Åldermansgatan, den 6 maj 2004. Intervjun påbörjades klockan 08.30 och varade till ca 09.45. Närvarande på mötet var Catarina Dahlman, personalchef på Sparbanken Finn samt författarna.

12.1 Företagspresentation¹⁵¹

Sparbanken Finn är den största självständiga sparbanken i Sverige. Banken verkar i sydvästra och mellersta Skåne och har funnits här sedan 1833. Utvecklingen går mot allt färre och större banker, men Sparbanken Finn varken kan eller vill bli uppköpta. Sparbanken Finn är en sparbank i associationsrättslig mening, det vill säga enligt sparbankslagen. En sparbank saknar ägare i egentlig mening. Det innebär att banken inte har några aktieägare och huvudintressenterna blir därför kunderna. Det innebär också att det inte finns något enskilt vinstintresse. Överskottet går tillbaka till verksamheten och används till att förbättra service, produkter och tjänster. Sparbanken Finn har ungefär 330 anställda, 145 000 privatkunder och 9 000 företagskunder.

Vi har grupperat Sparbanken Finn som ett litet, icke-tillverkande samt icke börsnoterat företag.

12.2 Belöningsystem

Sparbanken Finn anser att de har ett väl utvecklat belöningsystem. Syftet med deras belöningsystem är att stimulera till goda arbetsinsatser, att enskilda personer skall ta ansvar samt att det skall gå bra för banken. Arbetet med belöningsystemet sker kontinuerligt; efter varje års utfall undersöks hur systemet har uppfattats och fungerat. Om några delar har varit otydliga, förtydligas dessa. Belöningsystemet består av individuell lönesättning och ett resultatandelssystem.

12.2.1 Individuell lönesättning

Ena delen är den ordinarie individuella lönesättningen, som grundar sig på hur väl individen uppfyller sina personliga mål samt uppgifternas svårighetsgrad. Andra faktorer som vägs in är det personliga ansvarstagandet för den egna kompetensutvecklingen, deltagande i olika utvecklingsprojekt för banken, allmänt engagemang och förmåga att visa framfötterna. Det är dock de mätbara målen som har störst påverkan på utfallet, som medför en löneökning, vilken kan vara allt ifrån noll och uppåt. Sparbanken Finn menar att detta system ger utrymme för att ”rikligen belöna” personer som överpresterar sina personliga mål. Som ett exempel på utfallet i detta system finns centrala avtal med fackförbunden, som säger att vissa grupper skall ha sex procent löneökning i snitt över en två års period.

Sparbanken Finn använder BSC i sin målstyrning av de anställda. Styrkortet fokuserar på ekonomi, effektivitet, kunder och medarbetare, med olika viktning av dessa parametrar

¹⁵¹ www.sparbankenfinn.se/om_sparbanken_finn/organisation/index.htm

beroende på arbetsuppgifter. Måtten är anpassade efter vad man gör. Exempelvis mäts en försäljare med kundansvar framförallt utifrån ekonomi och effektivitetsmål. En chef mäts även utifrån medarbetarmål.

Ekonomiperspektivet innefattar affärsvolym, resultat, KI-tal med flera.

Kundperspektivet mäter privat och företagskunders uppfattning om banken. Snart skall det även vara möjligt för kunder att ge feedback om rådgivarna, på en personlig nivå.

Medarbetarperspektivet innefattar medarbetaranalysen, som behandlar olika faktorer angående hur det är att arbeta hos Sparbanken Finn.

Dessutom finns även ett ledarindex, där cheferna betygsätts av sina underordnade. En tredje parameter beror av den sammanlagda kompetensen under olika chefer.

De finansiella målen bestäms i treårsplaner. Skulle prognosen ett år slå fel kan målen för efterföljande år revideras därefter. Uppföljningen av målen skall göras nästan kontinuerligt, för att i slutet av året ge ett slutgiltigt utfall i form av en personlig löneökning.

Sparbanken Finn är en målstyrd organisation. Organisationens centrala mål bryts först ner till regionnivå, sedan till kontornivå för att slutligen brytas ner till individnivå. Nedbrytningen från organisationsnivå till regionnivå sker i samtal mellan ledning och de olika regioncheferna. Regioncheferna bestämmer sedan kontorens mål i en dialog med kontorscheferna. Sparbanken Finn ser här som sin styrka att dessa regionchefer är ute på plats i de olika kontoren, samtidigt som de sitter med i bankledningen. Detta ger en liten, översiktbar organisation. Den slutliga nedbrytningen till personliga mål, såväl som uppföljningen av desamma, sker i samtal mellan medarbetaren och dennes chef.

Medarbetare som inte genererar direkta intäkter, exempelvis personalfunktionen, har andra mål, som skall säkerställa att dessa personers bidrag till verksamheten maximeras.

Catarina Dahlman säger att effekten av en punktbelöning är snabbt övergående; för att hålla uppe effekten har Sparbanken Finn valt att låta dessa punktinsatser ge en långsiktigt höjd lön. Men hon betonar även att det är viktigt att belöna på andra sätt än med pengar. Hon anser att det är viktigt att ständigt vara en attraktiv arbetsgivare. Lönen är endast ett av flera redskap i arbetet att ständigt vara en attraktiv arbetsgivare. Andra redskap som hon lyfter fram är: en gemensam värderingsgrund, att de enskilda medarbetarna känner att de är stolta att vara med och verka i organisationen, möjlighet till personlig utveckling samt övriga förmåner. Sparbanken Finn kan erbjuda sina medarbetare olika förmåner såsom diverse banktjänster, datorlån, friskvård, subventionerade stugor i fjällen, möjlighet till löneväxling och köp av tjänstebilar till förmånliga priser. Den kompetensutveckling som erbjuds är internrekryteringar, möjligheter till tjänstledighet och utvecklande resor med hjälp av pengar från utbildningsstiftelser.

12.2.2 Resultatandelssystem

Andra delen av Sparbanken Finns belöningsystem är ett resultatandelssystem, som utgår ifrån organisationens vinst. När detta system ger ett utfall, delas lika stora summor ut till alla i organisationen. Detta innebär att alla får samma utdelning, oavsett position. Det finns dock en

begränsning: tjänstgöringsgraden. Är man exempelvis frånvarande i långa perioder påverkar detta.

Om Sparbanken Finn når det uppsatta resultatet, får varje medarbetare en andel värd 25 000 kronor. Den eventuella del av vinsten som överstiger det uppsatta målet delas mellan banken, som behåller 75 procent, och de anställda, som får 25 procent. Pengarna sätts in i en resultatandelsstiftelse och efter fem år kan de plockas ut. Syftet med systemet är att alla anställda skall känna sig involverade och att en anda av gemensamhet skall uppstå. Catarina Dahlman säger att detta system har medfört att det finns ett stort intresse bland de anställda för företagets resultat och volymutveckling.

Det finns även möjlighet att få belöning för extraordinära insatser. Dessa belöningar kan vara allt ifrån en liten present till kontanter. Dessa belöningar är inte vanliga, men förekommer ett par gånger per år.

12.3 Tillämpning av parametrar

1. Den individuella lönesättningen och resultatandelssystemet gäller samtliga personer i företaget, vilket anses positivt ur motivationssynpunkt.

2. Den individuella lönesättningen baseras enbart på individuella prestationer. Detta leder till stor motivation. Vad det gäller resultatandelssystemet, involverar detta belöningar, som man får inte enbart utifrån egna prestationer utan också andras ansträngningar. Resultatandelssystemet leder därmed inte till lika stor motivation att prestera, eftersom belöningen ligger längre bort från personlig påverkan. Sammanvägt anser vi att motivationen påverkas positivt.

3. Bedömningen av måluppfyllelsen är objektiv; mätning av nyckeltalen mäts objektivt. Detta är positivt ur motivationssynpunkt.

4. De anställda vet inte exakt hur stor belöningen blir, om han eller hon uppnår sina mål. Belöningsarnas storlek bestäms av chefen och är alltså en subjektiv bedömning. Det finns alltså ett otydligt samband mellan måluppfyllelse och belöning; individen vet inte att prestation x ger belöning y . Dessutom är det andra faktorer som spelar in för lönehöjningen/belöningen, till exempel kompetensutveckling och allmänt engagemang. Vad det gäller resultatandelssystemet, så vet den anställde att om företaget når det önskvärda resultatet, så får han/hon en andel (belöning) på 25 000 kr. Detta samband är säkert och de anställda vet också hur stor belöningen blir. Catarina Dahlman framhåller att intresset för företagets resultat är stort hos de anställda. Den totala bedömningen blir att samband mellan prestation och belöning ger en negativ påverkan på motivationen.

5. Individen kan få högst tio procent i löneökning varje år. Detta innebär i princip att om en anställd har uppnått sina mål, så finns ingen anledning att fortsätta kämpa; man blir ändå inte belönad för det; detta anses negativt ur motivationssynpunkt.

6. En väsentlig del av den totala kompensationen behöver vara en belöning för att motivera individen att prestera. En anställd i Sparbanken Finn kan få högst tio procents löneökning totalt sett tack vare uppnådda mål, kompetensutveckling, engagemang etc. Detta är för lite för att motivera och är negativt ur motivationssynpunkt.

7. De anställda i Sparbanken Finn arbetar inte i grupp och därför är det mest lämpligt att i möjligaste mån basera belöningar på anställdas individuella prestationer. Detta görs också i Sparbanken Finn; varje anställd har personliga nyckeltal och mål som ska uppnås. Resultatandelssystemet kan ses som en gruppbelöning. Fördelningen av belöningen som är baserad på individ respektive gruppnivå är välanpassad och ses som positivt ur företagets synpunkt.

8. En insats utöver det vanliga kan belönas "här och nu" med kontanter. Det brukar ske ett par gånger om året och "går lite i vågor". Eftersom det inte är så vanligt, kan inte anställda vara fullständigt övertygade om att en extraordinär insats verkligen leder till en belöning. Med andra ord är inte prestation-belöning-förhållandet tydligt vad gäller extraordinära insatser. Dessutom kanske många anställda inte ens vet om att man kan bli belönad för en extraordinär insats, eftersom det händer sällan. Om man inte vet om att man kan bli belönad för en extraordinär insats, är chansen mindre att dessa insatser inträffar på grund av att motivationen saknas. Ur motivationssynpunkt är det negativt att extraordinära insatser delas ut så sällan. Det innebär att anställda inte ser att de kan få en belöning för en extraordinär insats.

9. Eventuellt positivt utfall i resultatandelssystemet sätts in i en resultatandelsstiftelse. Efter fem år kan pengarna plockas ut. Det faktum att personen inte kommer åt pengarna förrän efter fem år begränsar motivationen. Lönen sätts varje år efter bland annat hur individen har uppfyllt sina mål. På grund av den osäkra kopplingen mellan måluppfyllnad och löneökning samt den långa väntetiden på resultatandelarna, kommer motivationen hos individerna att begränsas.

10. Lönesättningen styrs av kollektivavtal. Sex procent måste utgå till kollektivet totalt sett, oavsett resultat. I resultatandelssystemet delas inga andelar ut till de anställda vid negativt resultat, vilket är negativt ur motivationssynpunkt.

13 Sydkraft (SYD)

Intervjun skedde på Sydkrafts huvudkontor i Malmö den 14 maj 2004. Intervjun påbörjades 09.30 och varade till cirka 11.30. Närvarande på mötet var chefen för personal och HR (Human Relations) Tom Snowberger, Mathias Pagels-Fick och Johan Årsköld. Tom Snowberger är en av åtta personer i koncernledningen för Sydkraft och är anställd i Sydkraft sedan åtta månader tillbaka. Innan dess jobbade han för E.ON-gruppen i Tyskland. Intervjun skedde på engelska och vissa ord och fraser har påverkats av detta, då vi inte har velat förvräda innehållet i intervjun genom att översätta nyckelord, som då skulle kunna tolkas annorlunda.

13.1 Företagspresentation

”Sedan maj 2001 ingår Sydkraft i den tyska E.ON-gruppen, som är noterad på börserna i Frankfurt och New York. I Sydkraftkoncernen finns 45 rörelsedrivande dotterbolag, som tillsammans omsätter cirka 24 miljarder kronor. Cirka 6 000 medarbetare arbetar med el, gasol, värme, kyla, vatten och avlopp, energi ur avfall, energihandel och bredbandskommunikation till totalt cirka 1,1 miljoner kunder. Dessa bolag bildar, tillsammans med ett antal koncernledningsfunktioner, en komplett energikoncern. Sydkraft är verksamt på ett 100-tal arbetsplatser, företrädesvis i Sverige”.¹⁵²

Vi har grupperat Sydkraft som ett stort, tillverkande samt börsnoterat företag.

13.2 Belöningsystem

Sydkraft är inne i en process att byta belöningsystem, vilket kommer att vara färdigställt januari 2005. Sydkraft implementerar ett nytt belöningsystem som en del av den förändring som har skett i och med att företaget privatiserats och blivit del av en större koncern, vilket innebär att man måste tillgodose andra krav än i ett statligt ägt bolag. Samtidigt måste det till en standardisering av system inom Sydkraft och E.ON-koncernen; bland Sydkrafts 25 dotterbolag finns en magnitud av olika belöningsystem. Ett annat skäl till förändringar i belöningsystemet är att tider och attityder till anställning har förändrats. För Sydkrafts del var tidigare en ”livstids” anställning i ett statligt bolag kanske en nog belöning. Idag måste Sydkraft hitta de konkurrensfördelar genom service eller inre effektivitet, som kan hjälpa företaget att bli framstående. Enda sättet att göra detta är att attrahera de få personer som tänker annorlunda och kan ändra det sätt som företaget ser på företagande.

För att utvärdera vad som kommer att kräva för Sydkrafts framtida utveckling har det startats tre processer:

1. *Employer of choice*: Hur skall Sydkraft hantera sitt varumärke (brand) i framtiden för att vara attraktiv för de anställda i företaget och för de som rekryteras till företaget.
2. *Compensation and reward*: Att se till vilka belöningar och förmåner som skall finnas i företaget. En filosofi har tagits fram: ”to secure compensation benefits that are market competitive and link individual and organizational performance”.

¹⁵² <http://www.gulasidorna.se/>

3. *People development*: Ser till hur Sydkraft skall kunna utveckla sin talang för att behålla ledaregenskaper i organisationen. Tidigare har 95 procent av pengarna i organisationen gått till fem procent av folken, men fem procent av folken driver inte organisationen och systemet ändras nu till att gälla alla i organisationen.

Utefter dessa principer försöker Sydkraft nu förändra sin strategi och implementera detta genom bland annat belöningsystemet. Tom Snowberger anser att de anställda behöver en bas med förmåner, som ger det skydd individen behöver; ”onödiga” förmåner skall tas bort för att ersättas med belöningar. Detta innebär att man skall ändra det nuvarande systemet, som bygger på en stor del förmåner och attityden att arbetsgivaren är skyldig den anställde att förse dessa förmåner. Det nya belöningsystemet skall skapa drivkrafter i företaget.

Samtliga resultat som diskuteras i texten är EBIT (Earnings Before Income and Taxes) om inget annat nämns.

13.2.1 Sydkrafts belöningsystem idag

Idag omfattas omkring 70 procent av personalen i Sydkraft av belöningsystemet. Belöningen betalas vanligen ut en gång per år som ett tillskott på lönen och utbetalas alltså i pengar. Variationer finns dock, då Sydkraft har 25 dotterbolag, som hittills själv har haft stort inflytande om hur belöningsystemet skall se ut i deras bolag.

Budgetmålen sätts från botten och upp. När informationen når toppen, ser man om budgeten är tillräcklig; om så inte är fallet, går man tillbaka ner till botten igen. De individuella målen sätts av chefen, ofta i samarbete med individen och eventuellt chefens chef. Idag vet dock de flesta anställda i företaget inte vad deras mål är och vad de måste åstadkomma för att nå sin belöning. Tom Snowberger menar att de samtal som förs mellan chefen och den anställde idag inte fungerar. Detta mestadels på grund av att chefen är konflikträdd och inte vågar konfrontera den anställde med vad han verkligen uppnått; det är enklare att säga att han gjort ganska bra ifrån sig. Dessutom vet inte att cheferna hur och varför de skall driva dessa samtal med medarbetarna.

Idag omfattas samtliga medarbetare av ett vinstdelningssystem i företaget. Basen för vinstdelningens mål är uppsatta kring Sydkrafts EBIT resultat och maximal utbetalning och är för varje enskild anställd 7000 kronor. Förutom vinstdelningssystemet finns det fem nivåer av olika typer av belöningsystem inom Sydkraft: för koncernledning, managing directors, managers, general employee base och administration. På samtliga nivåer förutom koncernledningsnivå så baserar sig belöningen på tre mått: business level, local level och individnivå. Fördelningen av belöningen på dessa mått är 1/3 på varje mått.

Koncernledningen omfattas av åtta personer och har en maximal bonus på 40 procent av sin baslön. Bonusen baserar sig på fem mått: E.ON:s resultat, Nordics resultat, Sydkrafts resultat samt två stycken individuella mål. Fördelningen av bonusen mellan dessa mått är individuellt för varje person i ledningen, beroende på vad de kan påverka. Inom HR skulle de två individuella målen kunna vara att driva igenom vår nya organisationsstruktur och att skapa och utveckla ett nytt belöningsystem. De tre resultatmålen är ganska enkla att se om de uppnått, medan de två individuella målen till viss del bedöms från ett subjektivt perspektiv. Målsättningen som skall uppnås för en viss belöning är samma för hela koncernledningen och likaså den relativa utbetalningen om målen uppnås. Dock kan fördelningen på de olika mått som belöningen baserar sig på variera mellan individerna. Förutom vinstdelningen och

belöning för uppnådda resultatmål och finansiella mål, så finns det för koncernledningen ett ”stock appreciation right program”, som sköts centralt från Tyskland. Programmet löper på två år och baserar sig bland annat på att aktiekursen måste stiga med minst tio procent, samtidigt som en hel del andra mål måste uppnås för att pengar skall utbetalas.

Managing directors omfattar 45 till 50 personer, som har en maximal utbetalning på 30 procent av sin baslön.

Managers omfattar 300-400 personer, som har en maximal utbetalning på 15 procent av sin baslön.

General employee base omfattar cirka 4000 personer, som har en maximal utbetalning på 7 procent av sin baslön.

Administration omfattar cirka 500 personer, som har en maximal utbetalning på 7 procent av sin baslön.

13.2.2 Sydkrafts belöningsystem imorgon

Det nya belöningsystemet som införs kommer att omfatta alla nivåer i företaget utom koncernledningen. Det nya systemet kommer, liksom det gamla, att basera sig på tre mått. Måtten kommer att basera sig på individuella prestationer, Sydkrafts resultat och den business-sektor man tillhör. De individuella mått som sedan sätts kommer att vara cirka två till tre stycken med olika viktning. Fördelningen mellan måtten kommer att vara 40 procent på den individuella delen och 60 procent på de finansiella måtten för business arean och Sydkrafts resultat.

Hur stor belöningen kommer att vara i framtiden, kommer att bestämmas av den jämförelse mot andra företag man nu gör, för att bestämma hur man skall lägga sig i löneläget, för att uppnå de målsättningar som företaget har med rekrytering och utveckling av personal. Ny terminologi kommer att införas för belöningsystemet. Istället för att tala om en maxbonus, så kommer begrepp som target bonus och minimum threshold att införas. Utbetalningen kommer troligtvis att börja då man uppnår 80 procent av sin target bonus, för att sedan öka tills man kommer upp till ett tak på kanske 150 procent av sin target bonus. Ett tak kommer alltså att finnas. Med de 60 procenten som koncentrerar sig på finansiella mål i business uniten och för Sydkraft, så hoppas Sydkraft uppnå en bättre målkongruens mellan individen och företaget. Att 60 procent av belöningen är kopplat till hur företaget går, skall hjälpa managers att få anställda att tänka i banor att vad de gör påverkar företaget.

För de 200 översta cheferna i hela E.ON utvecklas ett gemensamt belöningsystem, där även de åtta i koncernledningen i Sydkraft ingår. Så även en ändring av koncernledningens belöningsystem kommer det att ske, bland annat en förändring i det ”stock appreciation right program” som finns. Sydkraft funderar också att för de övre nivåerna införa en utjämning av bonusen över tre års tid, för att motverka kortsiktigt tänkande från individens sida. Denna utjämning skulle fungera så, att det sker en utbetalning för den bonus man uppnått under det år man erhåller bonusen och en tredjedel de efterföljande två åren. Denna typ av system finns redan för den övriga E.ON-gruppen.

Andra saker man funderar på att se över är alla de förmåner som finns inom företaget. Man skulle kunna anpassa de förmåner som finns efter individen. Om man ser till de försäkringar

som finns, så får man utgå ifrån att ge alla i företaget ett grundskydd, om något oväntat skulle hända. Men de anställda i företaget befinner sig i olika skeden i livet; en fembarnspappa behöver inte samma skydd som en person utan familj. De förmåner som finns inom de 25 dotterbolagen skiljer sig åt väsentligt och är ett hinder när man till exempel försöker flytta personal mellan olika avdelningar. Ett gemensamt grepp för att se över de förmåner som finns sker även det i företaget. Det vinstdelningssystem som finns i företaget idag kommer antagligen att försvinna, om förhandlingarna går som planerat.

Även då Sydkraft menar att man måste kunna betala för det system man implementerar, så ser man det inte som realistiskt, att det inte skulle ske någon utbetalning alls i belöningsystemet, om företaget går dåligt.

13.3 Tillämpning av parametrar

1. Hos Sydkraft omfattas samtliga anställda av belöningsystemet.
2. Varje person har två av fem mål som är individuella. Dessa mål viktas och 40 procent av den totala utbetalningen utgörs av dessa påverkningsbara, individuella mål. Fokus och större delen av belöningen ligger alltså på företagets resultat. Detta är inte bra för motivationen enligt teorin.
3. Måluppfyllnadsgraden av de individuella målen bestäms på ett alltför ofta subjektivt sätt. Personalchefen lyfte fram problemen, som idag skapas av konfliktradda chefer, som inte vågar säga vad de egentligen tycker. Detta beteende hos cheferna uppmuntrar inte de anställda till att prestera bättre. Personalchefen var medveten om dessa effekter och sa att i det nya systemet skall problemen rättas till och mätningarna kommer att ske objektivt. För tillfället påverkas motivationen negativt.
4. Systemet är ett klart definierat system med klara definierade mål som ger ett klart samband mellan måluppfyllelse och belöning; prestation x ger med säkerhet belöning y . Enligt teorin är detta bra för motivationen.
5. I det påverkningsbara belöningsystemet ligger det ett tak i intervallet 7-40 procent av den personliga årslönen. Ju högre position individen har, desto högre procentsats. Eftersom de personer som har högre lön även har en högre procentuell maxgräns, ger detta en stor skillnad i maximal belöning mellan olika nivåer i företaget. Detta ger dock inte nödvändigtvis ett belöningsystem, som motiverar de anställda i ett större intervall; det är lika lätt för individer i ledning att uppnå maximal belöning, som för de längst ner i systemet. Skillnaden är att de som befinner sig högre upp i systemet bara har en större utväxling; för samma måluppfyllelse får de mer pengar. Om individen skulle uppfylla målen i sådan utsträckning att taket nås, kommer ingen förbättring att ge utfall i form av belöning; incitamenten försvinner. Denna begränsning är negativ för motivationen.
6. Endast ett fåtal individer har möjlighet att få en finansiell utbetalning som är större än 20 procent. Detta är negativt ur motivationssynpunkt.
7. Inom Sydkraft har alla, oavsett position, 40 procent på individuella mål och 60 procent på företagets mål. Att alla nivåer har samma andel verkar konstigt; arbetar alla lika mycket i grupp, oavsett position? Detta är negativt ur motivationssynpunkt.

8. Sydkraft delar inte ut belöningar för extraordinära insatser, vilket är negativt för individens motivation.

9. Utbetalningen av belöningsystemet sker årsvis, vilket är tillräckligt frekvent för att skapa en koppling mellan prestation och belöning. Detta är bra för motivationen.

10. I det system som finns idag, utgår belöning till de anställda, när de uppfyller belöningsgrundande mål. Det är positivt för individernas motivation, att de själva helt kan påverka om de ska få belöning. Det nya systemet kommer dock att vara villkorat med att företaget skall gå med vinst för att någon belöning skall betalas ut. Detta är en klar försämring av individernas möjlighet att påverka sin egen belöning och därmed inverkar det negativt på de anställdas motivation.

14 Telelogic (Telel)

Intervjun skedde på Telelogics huvudkontor i Malmö den 5/5. Intervju påbörjades klockan 14.00 och varade till ca 16.00. Närvarande på mötet var författarna och Vice President Corporate Communications Catharina Paulcén samt Karin Weiss. Catharina Paulcén har varit anställd av Telelogic sedan 1997.

14.1 Företagspresentation

Telelogic startades 1983 och har idag ca 650 anställda, en omsättning på ca 973 MSK samt kontor i 17 länder. Det Telelogic som finns idag skapades runt år 2000, då två stora amerikanska bolag förvärvades. Innan dessa förvärv genomfördes hade Telelogic ca 15 personer anställda i USA, idag är den siffran 173 anställda. Företaget är en världsledande leverantör av utvecklingsverktyg och lösningar för avancerade system och mjukvaruutveckling, som hjälper kunderna att automatisera sin utvecklings-livscykel.

I mars 1999 börsintroducerades Telelogic på Stockholmsbörsen och expanderade därefter rejält fram till IT-kraschen. Sommaren 2001 gjorde företaget sin första neddragning. I USA gjorde man en rejäl neddragning medan Europa gjorde flera mindre under två års tid. Dessa upprepade uppsägningar inom företaget gjorde att de kvarvarande anställda kände en stor oro, men även att de ifrågasatte ledningens agerande. I oktober 2001 gjorde företaget en lönesänkning, som när vissa mål var uppfyllda upphörde. Som kompensation för att de anställda gick med på lönesänkning fick de ett optionspaket. Ett år efter att lönesänkningen infördes hade lönen gått tillbaka till ursprunglig nivå, men sedan dess har ett lönestopp gällt för företaget. Företaget har försökt finna andra sätt att motivera sin personal. Efter att den största ägaren, Intertech Development Ltd, sålt sitt innehav i mitten av mars 2004, har Telelogic inte fått ge ut optioner till de anställda. Detta beror på att de nu största ägarna (AMF Pensionsförsäkringar AB, SEB, Handelsbanken, Fjärde AP-fonden, Lannebo Fonder med flera) anser det vara politiskt inkorrekt samt riskfyllt med optionsprogram. Telelogic ser det som ett problem, att de inte får använda optionsprogram för att motivera de anställda, men framförallt att det skulle kunna leda till att nyckelpersoner lämnar företaget till förmån för en konkurrent med rikliga optionsprogram. Alternativet till optioner som Telelogic kortsiktigt ser är lönesättning, men då lönestopp nu råder är möjligheterna att arbeta med lönesättningen starkt begränsade. Det förs diskussioner om att kunna införa aktiebaserade program, istället för optioner.

Telelogics verksamhet är indelad i tre områden: marknadsdivisioner, produkter & teknik och stabsfunktioner.

Marknadsdivisioner är indelade i tre övergripande geografiska regioner: Europa, Amerika och Asien. Europa och Amerika har varsin ansvarig chef, där Amerikachefen även har ansvar för Asien. Dessa två chefer sitter med i ledningsgruppen som representanter för försäljning. Europa är sedan indelat i tre underregioner: Norra, Centrala och Södra Europa. För dessa tre regioner ansvarar i sin tur en regionchef. För varje land inom en underregion ansvarar en landschef. Varje enskilt land är en marknadsoperation, såsom Tyskland, Frankrike, Spanien och Sverige. Under dessa personer sitter ytterligare chefer på olika nivåer, exempelvis försäljningschefer och konsultchefer.

Produkter & Teknik består av en produktdivision per produktgrupp, som ansvarar för utveckling, vidareutveckling, underhåll och support för produktgruppen. Telelogic har tre produktlaboratorier placerade i Malmö, Skottland och Kalifornien, som var och en styrs av en laboratoriechef. Dessa svarar till en överordnad produktchef, som styr inriktningen på de olika laboratoriernas verksamhet efter samtal med de olika produktcheferna ute i marknadsdivisionerna. Produktcheferna ute i marknadsdivisionerna är organisatoriskt sett placerade i stabsfunktionen marknadsföring.

Vi har grupperat Telelogic som ett litet, icke-tillverkande samt börsnoterat företag.

14.2 Belöningsystem

Telelogic använder belöningsystem för att inte bara ge beröm i form av ord, utan för att den belönade personen även skall märka ekonomiskt att det presterade är uppskattat; det i sin tur motiverar enskilda individer till att prestera mer. Företaget ser belöningsystemet även som ett sätt att sprida risker; går företaget dåligt blir belöningen lägre. Utöver detta bidrar systemet till att driva fram mätbara samt konkreta mål.

Belöningarna kan betalas ut i form av kontanter men även i form av indirekt kontanta belöningar såsom städhjälp, tjänstebil. Skattemässigt är det förmånligt för medarbetaren men för företaget är det dyrare.

Företaget har vissa utmärkelser som exempelvis kollektiva resor för försäljare, som uppnår bra försäljningsresultat. För icke-säljare har företaget haft ett utmärkelseprogram, men det används inte idag.

14.2.1 Olika nivåers system

Samtliga anställda omfattas av optionsprogram, där alla anställda fick en årlig tilldelning utav optioner. Antalet optioner bestämdes av den anställdes position, där tre olika kategorier av anställda får olika antal optioner. Löptiden på utdelade optioner har varierat lite mellan olika omgångar, men brukar ligga på tre till fyra år. Lösenpriset har varit ca 100-110 procent av kursen. Dessa optioner är kopplade till anställning. En tredjedel delas ut varje år under tre efterföljande år. Som nyanställd får man cirka 4 000 optioner per år. Har man suttit i ledningen i ett antal år är företagets målsättning att man skall ha ca 100 000 optioner. Börsens utveckling före IT-kraschen medförde att alla ville ha optioner. Efter börskraschen ville ingen ha optioner. Det var framförallt i USA som de anställda inte kände sig attraherade av det erbjudna optionspaketet vid lönesänkningen. Detta berodde delvis på mindre kunskap i USA om optioners värde, men även på den större personalomsättning som råder i USA. Inom de olika delarna i företaget finns det även rörlig lönesättning som preciseras nedan.

De som jobbar med försäljning har en fast lön och en rörlig del som baseras på försäljning dels på personlig nivå och försäljningsteamets försäljning till samma kund. Den procentuella fördelningen är olika mellan olika länder. I Sverige kan en försäljare ha en fast och en rörlig del på vardera ca 35 000 kr. Det normala utfallet av försäljningen är 100 procent av budgeterat mål men det är några som alltid ligger på ca 75 procent och några som ligger på 130-140 procent av budgeterat mål. 100 procent av budgeterat mål medför lika stor rörlig som fast lön. Om det budgeterade målet överskrids ökar den rörliga delen progressivt; 110 procent

av buget kan medföra en rörlig lön på 140 procent av den fasta lönen. Varje kvartal utses någon försäljare som har gjort någonting exceptionellt och den personen får ett antal tusen extra i belöning.

För produktutvecklingen utgör fyra procent av lönen en rörlig del. Parametrarna uppdateras varje år.

För ekonomiavdelningen utgörs 10-15 procent av den totala lönen av rörlig lön. De mål som skall uppnås och vad som mäts ändras varje år. I år är det kassaflöde och kundfordringar som målen är baserade på. Det brukar även finnas några mjuka mål som till exempel att uppdatera personalhandboken. Fokus ligger dock på de finansiella målen; de mjuka utgör bara några procent av den maximala belöningen.

Stabsfunktioner, marknad och corporate communications har ofta en rörlig löneandel som utgör maximalt 20 procent av den totala lönen. Denna rörliga del beror till 20 procent av gruppbaseade mål och till 80 procent av individuella mål. Varje person har ett måldokument, som gäller och uppdateras årsvis. Detta måldokument innehåller mål, som när de är uppfylla ger en utbetalning. Målen är skrivna så att 75 procent av målen och därmed 75 procent av belöningen skall uppnås om man sköter sitt jobb. 100 procent skall vara nästan omöjligt att uppnå. De flesta medarbetarna brukar uppnå 80-85 procent.

För ledningen gäller att i Europa och USA jämföras chefen med en försäljningschef. Deras rörliga lön baseras till 80 procent på den region de är ansvariga för och till 20 procent på resultatet för företaget som helhet. De övriga i ledningsgruppen, såsom ekonomichef och teknisk chef, har olika system varje år. Ett år hade varje person en initial bonuspott om 100 000 kr samt fem personliga mål och ett antal företagsspecifika mål. De personliga målen avgjorde hur stor andel av den slutliga bonuspotten som betalades ut och de företagsspecifika målen avgjorde den slutliga bonuspottens storlek. För varje företagsspecifikt mål som inte uppfylldes minskades bonuspotten. Detta medförde att den berörde inte visste hur stor den maximala bonusen skulle bli förrän i slutet på året. Det system som används idag baserar sig på vinstmarginalen. Om målet är exempelvis 20 procents vinstmarginal utbetalas ingen belöning om vinstmarginalen understiger 10 procent. I intervallet 10 till 20 procent ökar den linjärt. Skulle utfallet överstiga 20 procent, finns den även ett litet intervall utöver 20 procent som ger ökat utfall, innan ett tak griper in.

Ledningsgruppen har även i år individuella mål, men det finns ingen finansiell belöning kopplad till de individuella målen. VD's tanke är att nu måste alla arbeta för att företaget skall uppnå vinst; om alla uppfyller sina mål, så blir det vinst och då uppnås ett positivt utfall i de andra systemen. Så om det inte blir vinst i år blir det ingen belöning till ledningen. Förra året gick det så pass dåligt, att fram till september skulle det inte bli något utfall till ledningen, som omfattades av detta system. Men då ändrade styrelsen belöningsystemet, så det skulle ge utfall. Detta på grund av att den gamla belöningsgrundade prognosen var satt av ledningen, men trots att styrelsen reviderade ner prognosen, var det den äldre prognosen som var belöningsgrundande. I september sa dock styrelsen att "tack vare att ni har lyckats vända resultatet tidigare än prognosen, så är det klart att ni ska ha en bonus" och bytte system.

Landschefer jämföras med försäljningschefer. Deras rörliga lön baseras till 80 procent på det land de är ansvariga för och till 20 procent på resultatet för företaget som helhet.

14.2.2 Arbete med belöningsystemet

I styrelsen finns en kompensationskommitté, där VD lägger fram ett förslag på belöningsystem. Catharina Paulcén anser att det är bra att belöningsystemet ändras årligen för ledningen, för att hela tiden stödja de gällande målen och den övergripande strategin. Catharina Paulcén anser att systemen skall vara relativt konstanta för till exempelvis utvecklare; för denna grupp skulle det kännas veligt att ändra målen varje år.

Att ändra belöningsystem tycker Catharina Paulcén handlar om orsak och verkan, vad vill man uppnå. För tre år sedan hade Catharina Paulcén mål som nästan uteslutande var baserade på personliga mål. Catharina Paulcén hävdar att det medför att som enskild individ kan man då strunta i hur företaget som helhet går och samtidigt få ut nästan maximal belöning. Nu detta året har företaget att implementera ett system baserat på den andra extreman: att endast belöna efter företagets prestationer. Vilket som är ett bra eller dåligt system vet hon inte, det återstår att se hur det faller ut i år samt hur de väljer att utforma systemet nästa år.

Varje år ändrar företaget fokus på sitt belöningsystem, allt för att hela tiden ha ett system som styr åt önskat håll. Exempelvis har kassaflödet stått i centrum de år som företaget har haft svårt med likviditeten. Telelogic försöker att benchmarka mot andra företag, men de brukar ha svårt att få insyn i vilka belopp som betalas ut.

Catharina Paulcén tror att det är viktigt för Telelogic att de hittar andra sätt att få till stånd ansvarskännande för företaget som helhet, nu när de inte får ge ut optioner. En annan möjlighet är att företaget börjar göra vinst igen efter de senaste ganska tuffa åren, så att det blir möjligt att kompensera medarbetarna med lönen, då det för närvarande råder lönestopp. Får företaget tillbaka möjligheten att dela ut optioner tror hon dock att det framförallt blir målen som kommer att förändras efter rådande situationer. Eventuellt införs kanske ett tillfälligt kompletterande vinstdelningssystem som plåster på såren.

Förmåner som förekommer inom Telelogic är gymkort, rabatter i vissa butiker, hemdatorpaket, med mera.

14.3 Tillämpning av parametrar

1. Hos Telelogic omfattas alla anställda av belöningsystemet. Detta är bra ur motivationssynpunkt.

2. Alla anställda får optioner. Värdet på dessa varierar inte med klar korrelation till den anställdes prestationer; det är därför tveksamt att dessa optioner bidrar till den personliga motivationen att dagligen överprestera. Företaget ger dock de anställda en rörlig lönedel, som beror av parametrar som individerna själva kan påverka. Detta är positivt ur en motivationssynpunkt.

3. De mål som mäts är nästan uteslutande konkreta samt mäts objektivt. Detta påverkar motivationen positivt.

4. Systemet, som är ett klart definierat system med klara definierade mål, ger ett klart samband mellan måluppfyllelse och belöning. Anställda vet säkert att en viss prestation ger en viss belöning. Enligt teorin är detta bra för motivationen.

5. Det finns tak på den rörliga lönen för alla utom för försäljarna. Dessa tak ligger olika högt beroende på position. Dessa tak kommer att inverka negativt på motivationen hos de anställda.
6. Telelogic har satt den maximala belöningen hos försäljare, höga chefer, stabsfunktioner och Corporate Communications till åtminstone 20 procent av den fasta lönen. Dessa personer bör bli motiverade. Dock har produktutveckling och ekonomipersonal en lägre maximal rörlig lön, vilket inte är bra för dessa personers motivation. Då inte samtliga anställda har en möjlighet att nå en andel av 20 procent av fast lön i belöning, inverkar detta negativt ur motivationssynpunkt.
7. Telelogic har en bra balans mellan individuella belöningar och gruppbelöningar. Exempelvis har utvecklare inom samma utvecklingsprojekt samma grupprelaterade mål, medan försäljare har individuella belöningar.
8. Företaget belönar varje kvartal den försäljare, som har gjort den mest exceptionella insatsen. Detta betyder inte att denne individ har presterat något, som faktiskt var extraordinärt, bara att ingen presterade bättre. Omvänt betyder det också, att alla andra som har presterat någonting värt att belöna blir utan. Det är bra att denna lilla tävling finns, men motiverar den alla försäljare? Övrig personal har inget frekvent utnyttjat system för extraordinära insatser; tankar finns dock på att införa det. Då ingen belöning för extraordinära prestationer finns, är detta negativt för motivationen.
9. Företaget betalar ut belöningen i nära anslutning till prestationen, vilket krävs för att skapa motivation.
10. De personliga belöningarna delas ut, oavsett hur företaget presterar i övrigt. Det är positivt motivationsmässigt att veta, att om målen uppnås, ges belöningen under alla omständigheter.

15 WM-Data ^{153,154} (WMD)

Telefonintervju den 7 maj 2004 med Anna Brogren, informationsansvarig på WM-Data. Anna Brogren har jobbat hos WM-Data i sex år. Intervjuare är Mathias Pagels-Fick och Johan Årsköld.

15.1 Företagspresentation

WM-Data är en börsnoterad koncern, som består av ett flertal bolag och enheter med kontor i Sverige, Norge, Finland och Danmark. Företaget är ett IT-konsultbolag och ett av Nordens ledande IT-företag. Omsättningen ligger på cirka 8 000 MSEK och antalet medarbetare är cirka 8 000. Bolaget grundades 1969 av Tord Wilkne och Hans Mellström, därav W och M i bolagsnamnet. Deras första kund var Svenska Esso, numera Statoil. Företaget är en ledande leverantör inom design- och IT-relaterade tjänster. Hemmamarknaden är den nordiska marknaden och primära målgruppen är större företag och organisationer i respektive nordiskt land. WM-Data erbjuder ett komplett utbud av tjänster, som levereras från verksamheter indelade i tre områden: bransch- specialist- och infrastrukturverksamhet. Företaget introducerades på Stockholms fondbörs 1985. Företagets yttersta kriterium och fokus är att skapa aktieägarvärde.

Anna Brogren är positivt inställd till belöningsystem i allmänhet, om det är på en rimlig nivå. Hon tycker att ”man ska inte vara orolig månad för månad om man ska få tillräckligt mycket i lön, men om det ligger på en rimlig nivå så tycker jag att det endast är positivt, för att det skapar ett annat engagemang på något sätt.”. Hon anser att belöningsystem skall vara kopplade till resultat och anser att vid ett negativt resultat skall inte belöningar delas ut, för ”då faller hela idén”. Hon säger att ”är det på en rimlig nivå då tycker jag inte att det skall vara någon utdelning om företaget inte går med vinst”.

Vi har grupperat WM-Data som ett stort, icke-tillverkande samt börsnoterat företag.

15.2 Belöningsystem

I syfte att skapa en nära identifikation mellan bolagets mål och enskilda medarbetarnas mål har WM-Data ett antal incitamentprogram i drift för såväl ledning som andra medarbetare.

WM-Datas ersättningsmodell bygger på att så många som möjligt ska ha en rörlig del ovanpå den fasta månadslönen.

På koncernnivå är det beslutat att tio procent av vinsten skall betalas ut till samtliga anställda, ett system som de själva ser som ett rent vinstdelningssystem. Det är beslutat att det skall finnas ett vinstdelningssystem; detta är huvudregeln inom koncernen. Inom de olika bolagen förekommer dock olika varianter, exempelvis mäter olika bolag resultatet på olika sätt.

¹⁵³ www.wmdata.se/wmwebb/content.asp?

¹⁵⁴ www.susning.nu/WM-data

Utöver detta system finns även ett ”smalare program för ledande befattningshavare. Det är ofta i form av optioner.” Detta system omfattar ca 70 personer i hela WM-Data. Systemet går ut på att 20 procent av lönen delas ut i form av optioner. Den anställde får inte ut optionerna direkt utan först om tre år, villkorat att WM-Data uppnår ett visst resultat det år då optionerna avtalas. De som omfattas av detta system kan välja att få ut dessa 20 procent direkt i form av pengar. Dessa optioner har ett lösenpris på 110 procent av dagens kursnivå, samt en övre gräns som säger att utfallet av optionerna inte kan bli högre än personens årslön.

WM-Data har en individuell lönesättning. Mot bakgrund av de senaste årens stagnerande marknad har dock företaget känt att de har befunnit sig i en situation, som starkt har begränsat utrymmet för att höja de enskilda lönerna. Alla har årligen ett lönesamtal, så även om förutsättningarna för lönehöjningar har varit dåliga de senaste åren, förs en ständigt återkommande lönediskussion mellan medarbetarna och deras chefer.

De belöningsystem som tillämpas belönar efter hur bra resultat företaget presterar samt efter den kursutveckling som företagens aktie har på börsen. De som arbetar med försäljning har oftast en rörlig del kopplad till lönen. Här premieras då prestationer som skapar värde för företaget, i form av försäljning och volym.

Anna Brogren hävdar, att dessa system finns, för att de skapar en klar fördel genom både engagemang och delaktighet med företaget. ”Vi tycker att det märks att det är oerhört många som följer resultatet”. Detta vinstdelningssystem har använts under mer än 15 år, dels under tider då det har gått väldigt bra och då systemet har gett ett väldigt bra tillskott till lönen för de enskilda medarbetarna, dels under tider då systemet inte har gett någonting alls. Anna Brogren lyfter här fram att systemet ger en viktig och klar koppling, ”att skapar vi vinst för företaget ger det också effekt för mig, för den enskilde medarbetaren”. Hon hävdar att denna koppling, att man som enskild medarbetare ser att man tillförs någonting om man presterar så att företaget går bra, är väldigt viktig.

De system som finns för de ledande befattningshavarna tror Anna Brogren skapar engagemang. ”Det är framförallt ett incitament när vi rekryterar ledare, både internt och externt. Det är oerhört gängse, på något sätt, det är väldigt vanligt att man har en del som är kopplad till företagens utveckling.”

Anna Brogren säger att ”det är inte alla företag som har ett vinstdelningssystem för alla medarbetare.”

De anställda på WM-Data uppfattar belöningsystemet som negativt och tråkigt de år som utdelningen ifrån vinstdelningssystemet har varit liten eller helt uteblivit. Anna Brogren anser dock att det inte har skapat irritation i företaget. ”Det är ju oerhört naturligt. Har man ett system som bygger på att få andel av en vinst, om det då inte är någon vinst, känns det ganska naturligt att det inte blir någon utdelning.”

Arbetet med belöningsystemet ägs av ägarna som bestämmer över de ledande befattningshavarnas optionssystem. WM-Datas största kostnad är deras lönekostnad. Därför har de i tider när företaget har tvingats att sänka sina priser gentemot företagens kunder känt att det har varit svårt att öka lönekostnaden.

Övriga förmåner som finns är bland annat att alla anställda dels har tillgång till hem-PC, dels möjlighet att jobba var de vill, det vill säga alla har mobil access till WM-Data. Utöver detta arbetar WM-Data med att erbjuda friskvård till de anställda i form av egna gym i några av de

stora städerna. För de som vill vara föräldralediga finns ett system där företaget betalar mellanskillnaden mellan den ursprungliga lönen och föräldrapenningen i tre månader. Detta system har medfört att framförallt fäder tar ut mer föräldraledighet än tidigare. Alla medarbetare kan även teckna konvertibler med en konverteringstid på tre år. Ett sätt varmed WM-Data vill skapa mer engagemang och delaktighet med företagets utveckling.

WM-Datas system att belöna alla anser Anna Brogren ligga i linje med företagets värderingar

15.3 Tillämpning av parametrar

1. Vinstdelningssystemet omfattar samtliga medarbetare, medan incitamentprogrammet endast omfattar 70 personer av de 8 000 anställda. Totalt sett är detta positivt ur motivationssynpunkt, då många omfattas av systemet.
2. På WM-Data har individerna ingen direkt möjlighet att påverka sin personliga belöning, då denna baserar sig på om företaget går med vinst eller ej. För de 70 personer som är med i optionsprogrammet finns det inte heller någon direkt möjlighet att påverka utfallet av optionerna. Företaget tillämpar individuell lönesättning, men då företaget inte har gått så bra de senaste åren har möjligheterna till löneökningar varit starkt begränsade. Detta är negativt för motivationen. Att det inte finns individuella belöningar i ett företag med 8000 personer ter sig konstigt. Olika individer kommer att prestera olika mycket och de individer som presterar mer än andra borde få en belöning för detta för att bli motiverade att prestera. Att individuella belöningar saknas ses som negativt ur motivationssynpunkt.
3. WM-Data mäter inte individuella mål förutom för försäljarna. Därför sker ingen värdering av om mätningen är objektiv eller subjektiv i företaget.
4. Företaget har klart definierat att tio procent av vinsten skall betalas ut till de anställda. Detta anses positivt ur motivationssynpunkt
5. Det finns inget begränsande tak i vinstdelningssystemet, vilket anses som positivt.
6. Det finns möjlighet att den finansiella utbetalningen uppgår till 20 procent av fast lön. Detta är positivt ur motivationssynpunkt.
7. Att företaget inte har mer fokus på individuella prestationer än för några få försäljare är negativt för företaget som helhet.
8. WM-Data delar inte ut belöningar för extraordinära insatser, vilket inverkar negativt på motivationen.
9. Utbetalningen av belöningsystemet sker årsvis, vilket är tillräckligt frekvent för att skapa en koppling mellan prestation och belöning. Detta är bra för motivationen.
10. Att man inte kan få någon utdelning i belöningsystemet vid negativa resultat, ses som negativt ur motivationssynpunkt.

16 Tillämpning av parametrar – en sammanställning

De tidigare kapitlen i denna del, det vill säga kapitel 6 till och med 15, har avslutats med ett avsnitt som heter "Tillämpning av parametrar". I detta kapitel presenteras en sammanställning av hur de olika företagen uppfyller de olika parametrarna.

Då företaget uppfyller parametrarnas krav, så att resultatet är positivt ur motivationssynpunkt, markeras detta med ett plustecken (+), se Tabell 3. När resultatet är negativt ur motivationssynpunkt, har detta markerats med ett minustecken (-). Då uppgifter saknas markeras detta med siffran noll (0).

Användandet av parametrarna i den destillerade formen nedan används för att uppmärksamma företaget på att det finns en risk, att deras belöningsystem brister på denna parameter. Om Tabell 3 visar att en av parametrarna är negativa (-), betyder det att företaget skall vara uppmärksam på att det kan finnas en brist i belöningssystemet ur motivationssynpunkt. Ett undantag finns och det är parameter 2; ett minustecken här behöver inte innebära en brist. Det kan vara så att det är motiverat från företags sida att huvudsakligen belöna i grupp eller på företagsnivå.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
EMP	+	-	+	+	-	-	-	+	+	+
FOSS	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+
F A	+	-	+	+	-	-	-	-	+	-
F B	-	-	-	+	-	-	-	-	+	+
Nolato	+	-	+	+	-	-	-	-	+	-
PEAB	-	-	+	+	-	-	-	-	+	-
S.FINN	+	+	+	-	-	-	+	-	-	-
SYD	+	-	-	+	-	-	-	-	+	+
TELEL	+	+	+	+	-	-	+	-	+	+
WM D	+	-	0	+	+	+	-	-	+	-

Tabell 3. Sammanställning av tillämpade parametrar. Källa: egen bearbetning.

DEL IV Analys och slutsatser

Det första kapitlet i denna del, kapitel 17, analyserar varje enskild parameter för sig. Detta innebär att slutsatser dras om varje parameter med hjälp av information om respektive parameter i alla företagen. Med andra ord utförs en kolumnvis analys av Tabell 3 i föregående kapitel.

Därefter, i kapitel 18, analyseras de tre olika företagsgrupperingarna för att undersöka om generella slutsatser kan dras om olika företagsgrupperingars belöningsystem.

Uppsatsen avrundas med att slutsatserna presenteras i kapitel 19.

17 Parameteranalys

Här analyseras resultatet av appliceringen av parametrarna, för att se om det går att utläsa generella drag i hur företagen lyckas motivera de anställda med hjälp av belöningsystemen. Läsaren kan ha glädje av att läsa igenom kapitel 5 innan vidare studier av detta kapitel.

17.1 Omfattar belöningsystemet samtliga i företaget?

Sju av tio företag har belöningsystem som omfattar alla anställda. Detta är en viktig grundpelare i ett belöningsystem och det är därför oroande att tre företag bryter mot detta. De tre företag som inte har belöningsystem till alla anställda anges i Tabell 4 nedan.

	Stora	Små	Tillverkande	Icke-tillverkande	Börsnoterade	Icke börsnoterade
FOSS		√	√			√
F B	√		√			√
PEAB	√		√		√	

Tabell 4. I FOSS, Företag B och Peab omfattas inte samtliga anställda av belöningsystemet. Källa: egen bearbetning.

Två av de tre företag där belöningsystemet inte omfattar samtliga anställda är stora företag. Detta innebär att av de fyra stora företagen i vår studie är det två stycken som inte belönar samtliga anställda. Detta är anmärkningsvärt! Varför belönar då bara vartannat stort företag alla anställda? Företag B lyfte fram en möjlig anledning, nämligen att olika fackföreningar motsätter sig införandet av belöningsystem till medlemmarna. Detta påverkar särskilt större företag, där fackföreningarna har större inflytande och där företagen har fler fackförbund att förhandla med.

Det är endast i tillverkande företag där inte alla anställda omfattas av belöningsystem. Gemensamt för dessa tre företag är att de har belöningsystem för de personer som sitter i de högre delarna av företaget. De personer som inte omfattas av belöningsystemet är de som befinner sig längst ner i organisationen. Det verkar som att dessa personer, som ofta arbetar med tillverkning, inte värderas lika högt som ”de personer som sitter bakom skrivbord”. Denna tendens bland våra företag, att inte belöna de som står på produktionsgolvet i tillverkande företag men att belöna alla inom icke-tillverkande företag, är att förringa betydelsen av de som står ute på produktionsgolvet. Varför skulle inte företagen tjäna på att motivera även dessa personer? Vilken dålig sammanhållning inom företaget skapar inte dessa segregerade system inom företaget, när de ”som sitter på kontor” får vara med i belöningsystemet men inte de som tillverkar det som företaget säljer?

Företag B lyfte fram en förklaring till att inte de allra mest lågavlönade belönas: dessa personer har inte råd att sänka lönen, i utbyte mot en möjlig belöning. Detta stämmer även med teorin: ”Storleken på och utformningen av lönesystemet bör inte motverka den anställdes

lönemässiga trygghet”¹⁵⁵ (se även utelämnade parametrar i avsnitt 5.11). Företagen känner sig alltså tvingade att hålla den totala lönekostnaden relativt konstant, med eller utan belöningsystem, istället för att se möjligheterna att implementera ett belöningsystem som är självfinansierade på alla nivåer.

Då studien innefattar totalt fem stycken tillverkningsföretag, innebär det att faktiskt tre av fem tillverkningsföretag inte belönar samtliga anställda. Detta är hela 60 procent av de tillverkande företagen. Bara för att göra skillnaden till icke-tillverkande företag ännu mer uppenbar, kan konstateras att alla dessa företag innefattar alla anställda i belöningsystemet.

I vår studie är tre företag inte börsnoterade: Sparbanken Finn (som är just en sparbank) samt två privatägda företag, Företag B (stort företag) samt FOSS (litet företag). Det är intressant att se att de två sistnämnda företagen, båda privatägda, inte har belöningsystem som omfattar alla anställda. Vad det beror på är oklart. Är det så att ägarna inte känner att det är ekonomiskt lönsamt att belöna dessa grupper? Skulle belöningsystem till dessa personer alltså inte vara självfinansierande?

Det är orimligt att ha obelönade personer arbetandes för att hjälpa andra anställda uppnå belöning. Detta har exempelvis FOSS insett och ska i år ändra systemet, så att alla anställda inbegrips. I FOSS är framförallt försäljarna, men även utvecklarna beroende av hur personer som inte är belönade presterar.

17.2 Kan individen personligen påverka målet, som leder till belöningen?

Åtta av tio företag har belöningar baserade på grupp- eller företagsresultat och inte på individuella prestationer. De företag som huvudsakligen har individbaserade belöningar är Sparbanken Finn och Telelogic, se Tabell 5.

	Stora	Små	Tillverkande	Icke-tillverkande	Börsnoterade	Icke börsnoterade
S. FINN		√		√		√
TELEL		√		√	√	

Tabell 5. I Sparbanken Finn och Telelogic kan individen direkt påverka sin belöning. Källa: egen bearbetning.

Båda företagen är små och icke-tillverkande företag. Telelogic är börsnoterat men inte Sparbanken Finn.

Ingen av de fyra stora företagen baserar belöningen helt på individens prestationer. Bland de sex små företagen är det två som baserar belöningen på enbart individuella prestationer. Att båda företagen som baserar belöningar på individuella prestationer är små, kan vara slumpen. En annan möjlig förklaring är, att i små företag är det inte en lika omfattande process att bestämma och mäta individuella mål. Däremot i stora företag med över 1000 anställda krävs en betydligt större arbetsinsats för att sätta upp ett så stort antal individuella mål och sedan behöva mäta alla prestationerna.

¹⁵⁵ Smitt, R., Wiberg, L., Olwig, B., Riegnell, G., Sjöstrand, M., *Belöningsystem – nyckeln till framgång*, (2002), s 18

Inga av de fem tillverkande företagen har en belöning, som baserar sig helt på individuella prestationer. Detta kan ha sin förklaring i att i tillverkande företag arbetar anställda i huvudsak i grupp och därför är det svårt att mäta och bedöma individuella prestationer. Två av de fem icke-tillverkande företagen belönar endast individuella prestationer.

I de åtta företag som inte enbart belönar individuella prestationer blir man belönad för andras ansträngningar och inte egna. Genom att basera belöningar på individuella prestationer, ökar de anställdas motivation att anstränga sig, vilket gynnar företaget. Svenska företag generellt sett använder sig inte av möjligheten att motivera individen via utbetalning av belöningar på grundval av individuella prestationer.

17.3 Sker mätning av prestationer objektivt eller subjektivt?

Av de tio företagen i studien, är det bara WM-Data som har enbart vinstdelningssystem; därför faller WM-Data bort ur analysen av denna parameter och nio företag återstår.

Sju av nio företag bestämmer graden av måluppfyllnad på ett objektivt sätt. En objektiv bedömning gör att anställda känner sig rättvist behandlade och accepterar bedömningen av prestationen, som leder till belöningen. Att sju av nio företag bedömer uppfyllelsen av målen objektivt är positivt.

	Stora	Små	Tillverkande	Icke-tillverkande	Börsnoterade	Icke börsnoterade
FB	√		√			√
SYD	√		√		√	

Tabell 6. I Företag B och Sydkraft sker mätningen av måluppfyllnaden på ett objektivt sätt. Källa: egen bearbetning.

Företag B och Sydkraft är de företag som inte använder objektiva bedömningar, se Tabell 6. De är båda stora och tillverkande företag. Däremot är Företag B ej börsnoterat, vilket Sydkraft är.

Två av tre stora företag bedömer graden av måluppfyllnad på ett subjektivt sätt, medan samtliga av de sex små företagen bedömer om individen uppnått målen på ett objektivt sätt. Att båda företagen som gör subjektiva bedömningar är stora, kan naturligtvis vara slumpen. En annan möjlig förklaring är att subjektiva mätningar har en fördel som inte objektiva mätningar har: subjektiva mätningar kräver inga komplicerade analysmetoder eller mätutrustning, vilket objektiva gör. Antalet anställda har betydelse. Att två stora företag gör subjektiva bedömningar kan alltså bero på att det skulle bli för komplicerat eller för dyrt att objektivt avgöra varje anställds måluppfyllnad. Det är enklare, billigare och snabbare att subjektivt mäta prestationerna.

Två av fem tillverkande företag använder sig av en subjektiv bedömning av måluppfyllelsen, medan samtliga av de fyra icke-tillverkande företagen använder sig av en objektiv metod för mätning av måluppfyllelse. Frågan inställer sig om det skulle vara svårare att ha en objektiv mätning av måluppfyllnad i tillverkande företag.

Fem av sex börsnoterade företag använder sig av en objektiv bedömning av måluppfyllnaden. Av de icke börsnoterade företagen är det två av tre företag som använder sig av en objektiv bedömning av måluppfyllnaden.

17.4 Finns ett tydligt samband mellan måluppfyllelse och belöning?

I nio av tio företag finns ett tydligt samband mellan måluppfyllelse och belöning. Detta innebär att enskilda anställda vet, att de säkert får en belöning, om ett visst mål uppnås: prestation x ger belöning y .

Svenska företag delar med säkerhet ut förutbestämda belöningar vid uppnående av bestämda resultat. Med andra ord föreligger det tydliga samband mellan måluppfyllelse och belöning i svenska företag, vilket påverkar anställdas motivation positivt.

Bara i ett av tio företag, Sparbanken Finn, vet inte en anställd hur stor belöningen blir, om han eller hon når eller överträffar uppsatta mål. Detta är naturligtvis inte motiverande för den enskilde anställda. För att bli motiverad att anstränga sig, måste man veta vad belöningen är. Om det har någon inverkan att Sparbanken Finn har en särskild ägandeform, fristående sparbank, är ovisst.

17.5 Finns det ett absolut tak på belöningen?

Åtta av tio studerade företag har ett tak.

	Stora	Små	Tillverkande	Icke-tillverkande	Börsnoterade	Icke börsnoterade
FOSS		√	√			√
WM D	√			√	√	

Tabell 7. I FOSS och WM-Data finns det inget tak för belöningen. Källa: egen bearbetning.

De två företagen som inte har något tak är FOSS Analytical AB och WM-Data, se Tabell 7. FOSS är litet, icke börsnoterat tillverkande företag. WM-Data är ett stort, börsnoterat, icke-tillverkande företag. Då de två företagen skiljer sig så kraftigt åt, kan inget generellt sägas.

Det konstateras att majoriteten av företagen i denna studie och möjligtvis majoriteten av svenska företag har ett absolut tak på de finansiella belöningarna i belöningssystemet. Att ha ett absolut tak i sitt belöningssystem är dåligt ur motivationssynpunkt, då en individ som uppnått taket inte blir motiverad att fortsätta anstränga sig. En tanke som ligger nära till hands är att företagen är rädda för att en person kan få en alltför hög utbetalning i förhållande till det arbete som utförts. Men om belöningssystemet är väl utformat, så får individen en belöning baserad på vad som har presterats och det finns ingen större risk att individen får en oförtjänt belöning. Att företag har tak på belöningarna kan också bero på att belöningarna inte får utgöra en alltför stor kostnad för företaget. Det som ett absolut tak åstadkommer ur motivationssynpunkt är att hämma motivationen hos individen att fortsätta anstränga sig.

Att WM-Data inte har tak, kan kanske bero på att företaget enbart har ett vinstdelningssystem; vinst som delas ut är ingen extra kostnad för företaget.

17.6 Kan belöningen uppgå till minst 20 procent av fast lön?

Åtta av de tio företagen i studien betalar ut belöningar, som inte kan nå upp till 20 procent av den fasta lönen. Endast i två företag är det möjligt att få en belöning som motsvarar 20 procent av fast lön: FOSS Analytical AB och WM-Data, se Tabell 8.

	Stora	Små	Tillverkande	Icke-tillverkande	Börsnoterade	Icke börsnoterade
FOSS		√	√			√
WM D	√			√	√	

Tabell 8. I FOSS och WM-Data har man möjlighet att nå en belöning på 20 procent av fast lön. Källa: egen bearbetning.

FOSS Analytical AB är litet, icke börsnoterat, tillverkande företag. WM-Data är ett stort, börsnoterat, icke tillverkande företag. Som parentes kan sägas att chansen att få 20 procent av fast lön i belöning i WM-Data dock är liten, då företaget endast har ett vinstdelningssystem.

Det konstateras, att majoriteten av svenska företag i denna studie, och troligtvis majoriteten av svenska företag, inte har en tillräckligt stor finansiell morot i sina belöningsystem för att motivera de anställda. Det är förvånande att de flesta svenska företag inte har belöningar, som kan uppgå till 20 procent av fast lön. Detta innebär att belöningsystemet inte kommer att i stor utsträckning motivera individen att prestera.

Att sex av sju börsnoterade bolag inte uppnår en belöningsgrad som motsvarar 20 procent av fast lön är förvånande, då det ur konkurrenssynpunkt borde vara av största vikt att få ut så mycket som möjligt av sina medarbetare.

Bland de stora bolagen är det tre av fyra som har inte har en belöningsgrad som motsvarar 20 procent av fast lön.

17.7 Stämmer det sätt man arbetar på med sättet man belönar?

Tre av tio företag i studien har belöningsystem som verkar belöna individer kontra grupper på ett sätt som passar med hur arbetet är fördelat mellan individuellt och grupparbete, se Tabell 9. Teorin säger klart att personer som arbetar individuellt skall belönas individuellt. Personer som arbetar i grupp skall belönas i grupp. Därför är det underligt att endast 30 procent av företagen lyckas implementera detta på ett bra sätt.

	Stora	Små	Tillverkande	Icke-tillverkande	Börsnoterade	Icke börsnoterade
FOSS		√	√			√
S.FINN		√		√		√
TELEL		√		√	√	

Tabell 9. I FOSS och Telelogic blir anställda belönade på det sätt de arbetar. Källa: egen bearbetning.

De tre företag som klarar detta är FOSS, Sparbanken Finn och Telelogic. Eftersom alla dessa företagen är små, skulle man kunna dra slutsatsen att ju större företagen är, desto mer komplicerat och arbetsamt är det att utforma ett belöningsystem som passar företaget; man väljer istället en grovhuggen generell variant som appliceras på hela företaget. Detta stöds

också av det som framkommit under intervjuerna. Exempelvis sa Sydkraft att det inte är möjligt att utforma belöningsystem som passar samtliga anställda. Sydkraft klagade över överblickbarheten i sitt system. Sydkraft och Företag B anser att de redan idag har för många delsystem som skapar problem. Bland annat begränsar det möjligheterna att flytta folk, då individerna ofta hyser oro över att byta belöningsystem.

FOSS och Sparbanken Finn är två av tre icke börsnoterade företag. Detta skulle kunna tyda på att börsnoterade företag generellt har sämre utformade belöningsystem än icke börsnoterade företag. Om detta beror på att ägarna i icke börsnoterade företag är mer måna om att få valuta för sina pengar eller någonting annat vet vi inte. Noteras kan dock att det tredje icke börsnoterade företaget, Företag B, inte har lyckats uppnå bra kongruens mellan hur företaget arbetar och belönar de anställda. Då detta är ett stort företag stödjer detta slutsatsen att stora företag har svårare att utforma belöningsystem som på ett bra sätt omfattar alla anställda.

17.8 Belönas individuella extraordinära insatser?

Två av tio företag, EMP och FOSS Analytical AB, delar ut belöningar för extraordinära prestationer i en omfattning som anses motiverande för personalen, se Tabell 10.

	Stora	Små	Tillverkande	Icke-tillverkande	Börsnoterade	Icke börsnoterade
EMP		√		√	√	
FOSS		√	√			√

Tabell 10. I EMP och FOSS delar man ut belöningar för extraordinära prestationer. Källa: egen bearbetning.

Båda företagen som delar ut belöningar för extraordinära prestationer är små, av totalt sex små företag. Att inget företag är stort, skulle kunna förklaras med att det är lättare att uppmärksamma extraordinära insatser i små företag än i stora företag. Två företag är dock för lite för att dra en generell slutsats.

Samtliga fyra stora företag delar inte ut belöningar för extraordinära prestationer i den omfattning som krävs för att motivera de anställda. Är det svårare att se och belöna extraordinära insatser i stora företag?

Ett av de företag som delar ut belöningar för extraordinära insatser i tillräcklig omfattning för att motivera personalen är tillverkande. Det andra företaget är icke-tillverkande. Av fem tillverkande företag är det alltså fyra stycken som inte delar ut extraordinära prestationer i tillräcklig omfattning för att motivera de anställda. Av fem icke-tillverkande företag är det fyra stycken som inte delar ut belöning för extraordinära prestationer i tillräcklig omfattning för att motivera de anställda.

Ett av de företag, EMP, som delar ut belöningar för extraordinära insatser i tillräcklig omfattning för att motivera personalen, är börsnoterat. Det andra företaget, FOSS Analytical AB, är inte börsnoterat. Av tre icke börsnoterade företag är det två som inte delar ut belöning för extraordinära prestationer i tillräcklig omfattning för att motivera de anställda. Av sju börsnoterade företag är det alltså sex stycken som inte delar ut belöningar för extraordinära prestationer i tillräcklig omfattning för att motivera de anställda.

Av de två företag som använder sig av och delar ut belöningar tillräckligt ofta för att motivera personalen, är FOSS Analytical AB det företag som har det mest utvecklade systemet för extraordinära belöningar. Systemet bygger på belöningar för produktidéer, patent, förbättringsförslag, weekendresor och middagar. Belöningar för produktidéer och patent är anpassat till utvecklingsavdelningens behov av extraordinära insatser. Belöningar för förbättringsförslag omfattar hela företaget och överlappar även de belöningar som speciellt inriktade på vissa delar av företaget.

17.9 Hur ofta betalas belöningen ut?

I nio av tio företag betalas belöningen ut årsvis eller ännu mer frekvent. De flesta företagen betalar ut belöningen när resultatet för innevarande belöningsperiod är färdigställt.

Några av företagen använder sig av delsystem, ofta sammankopplade med företagets resultat, där utdelningen sätts in på ett konto och en tredjedel av saldot betalas ut varje år. Detta slår ut belöningarna över en längre tid. På så vis kan företagen binda den anställde till företaget genom att villkora tillgången till detta konto till anställningen, samtidigt verkar detta begränsande på motivationen. Anledningen till att de ändå har fått ett positivt omdöme, är att detta angreppssätt endast tillämpas i kombination med ett individuellt system som utbetalas årligen.

Ett företag särskiljer sig ifrån de övriga: Sparbanken Finn. Företaget har två huvudsakliga system: ett resultatandelssystem och ett individuellt lönesystem. Utfall i resultatandelssystemet sätts in i en förvaltande resultatandelsstiftelse, tidigast efter fem år kan pengarna plockas ut av den person som en gång blev lovad belöningen. Individerna som har blivit lovade resultatandelen vet om hur mycket pengar de har i stiftelsen, men de kommer inte åt dessa pengar innan de fem åren har gått. Den andra delen i deras belöningsystem är deras individuella lönesättning. Den fungerar så att i stället för att dela ut en punktbelöning ger de personen en löneökning. Anledningen till detta är att de med rätta påstår att en punktbelöning har en snabbt övergående motiverande effekt. Detta system har effekten att den anställde kan åtnjuta resultatet av sin prestation under en lång tid. Detta skall dock inte blandas ihop med att personen blir motiverad under en lång tid. Teorin säger att för att en lön skall vara motiverande skall den vara påverkingsbar. Efter att Sparbanken Finn har delat ut belöningen det vill säga lönehöjningar är de inte påverkingsbara; de övergår till att bli en ersättning inte en belöning. Därför kommer inte Sparbanken Finn tanke att deras belöning skall motivera under hela anställningen att hålla. Tvärtom ger det de anställda en möjlighet att prestera väldigt bra de första åren och då få höjd lön. Därefter kan den anställde luta sig tillbaka och utan att prestera någonting fortfarande få åtnjuta den höjda lönen under resten av anställningen. Personalchefen på Sparbanken Finn påstår att så beter sig inte deras anställda, de som jobbar där har en helt annan anda. Men varför överhuvudtaget ha ett system som faktiskt ger de anställda denna möjlighet, syftet med systemet är ju faktiskt att påverka och styra de anställdas beteende.

17.10 Finns det utrymme för motivation vid negativa resultat?

Bedömningen handlar om huruvida systemet motiverar anställda även vid negativa resultat. Fem av tio företag belönar anställda även när företaget gör negativt resultat, se Tabell 11.

	Stora	Små	Tillverkande	Icke-tillverkande	Börsnoterade	Icke börsnoterade
EMP		√		√	√	
FOSS		√	√			√
F B	√		√			√
SYD	√		√		√	
TELEL		√		√	√	

Tabell 11. I EMP, FOSS, FB, Sydkraft och Telelogic belönar anställda vid negativa resultat. Källa: egen bearbetning.

Av de stora företagen är det två av fyra som tagit hänsyn till att belöningsystemet skall användas vid negativa resultat. Bland de små företagen är det tre av sex företag som har tagit hänsyn till att belöningsystemet skall fungera vid ett negativt resultat.

Av de tillverkande företagen är det tre av fem som tagit hänsyn till att belöningsystemet skall ge utdelning vid negativt resultat. Bland de icke-tillverkande företagen är det två av fem som har tagit hänsyn till att belöningsystemet skall fungera vid ett negativt resultat.

Av de icke börsnoterade företagen är det två företag av tre som har tagit hänsyn till att belöningsystemet skall användas vid negativa resultat. Bland de börsnoterade företagen är det tre av sju företag som har tagit hänsyn till att belöningsystemet skall fungera vid ett negativt resultat.

Fyra av de fem företag som inte motiverar anställda genom sitt belöningsystem vid negativa resultat använder sig av vinstdelningssystem: Företag A, Nolato, Sparbanken Finn och WM-Data. Vinstdelningssystem i sig är inte direkt motiverande för individen, så individens motivation sänks inte för att dessa bolag inte betalar ut finansiella medel genom sitt vinstdelningssystem. Om de fyra företag som använder sig av vinstdelningssystem elimineras från studien är det totalt fem av sex företag som lämnar utrymme för belöningsystemet att fungera även vid negativa resultat, undantaget är Peab.

Att bara 50 procent av företagen med hjälp av sina belöningsystem motiverar de anställda vid extrema resultat är oroande; det är när företaget har svårigheter som de anställda i synnerhet behöver bli motiverade.

18 Analys utifrån företagsgrupperingar

I detta kapitel görs analyser med de tre företagsgrupperingarna som utgångspunkt. Analys av företagets belöningsystem görs med andra ord utifrån företagets storlek, om företagen är tillverkande eller ej samt ägarförhållanden.

18.1 Företagets storlek

Företagets storlek verkar ha en inverkan på belöningsystemets motivationsgrad. Tendenser tyder på att stora företag har belöningsystem som inte skapar motivation hos de anställda.

Av tre företag som inte belönar samtliga anställda, är två stycken stora. Däremot har fem av sex små företag system där alla anställda ingår.

En trend som kan ses är att större företag styr bort från ett individmotiverande belöningsystem för att belöna grupper. Ingen av de stora företagen har belöning endast för individen. Det är en omfattande process att sätta och mäta individuella mål. Dessutom är det mer komplicerat och arbetsamt att utforma ett belöningsystem som passar företaget ju större det är. Det verkar som att företaget istället väljer att utveckla en grov modell för hela företaget. Frågan är då om systemen kan kallas för styrverktyg, om de inte anpassas för att styra individerna. Att stora företag inte belönar utifrån individuella prestationer kan ha en annan orsak också: fackföreningar. Fackföreningar har större makt i stora företag än i små företag, där chefen har mycket större inflytande. Att belöna på basis av individuella prestationer är något många fackföreningar motsätter sig.

Två av de tre stora företagen bedömer inte graden av måluppfyllnad på ett objektivt sätt. Däremot alla små företag mäter prestationerna objektivt. Som redan nämnts i föregående analys, är det mer omständligt att mäta objektivt än subjektivt; det kan kräva komplicerad mätutrustning, ta tid och kosta mer pengar. Detta kan vara anledningen till att stora företag väljer den snabba och enklare metoden, det vill säga subjektiv mätning.

Ingen av de stora företagen bedöms belöna på det sätt som individen arbetar; arbetar man i grupp ska man belönas i grupp, arbetar man individuellt ska belöningen vara individbaserad.

Ingen av de stora företagen delar ut belöningar för extraordinära insatser. Som redan nämnts, så kan det i stora företag vara svårare än i små företag att lägga märke till extraordinära insatser.

Sammanfattningsvis verkar stora företag motivera sina anställda sämre än små företag.

18.2 Tillverkande / icke-tillverkande företag

I alla icke-tillverkande företag ingår alla anställda i systemet; så är ej fallet i de tillverkande företagen, där tre av fem företag ej låter alla anställda ingå i belöningsystemet.

Inget av företagen som är tillverkande har mål, som baserar sig helt på individuella målsättningar. Att icke-tillverkande företag i större utsträckning belönar individuellt, kan bero på att i dessa företag har fackföreningar ej samma makt som i tillverkande företag. I icke-tillverkande företag arbetar tjänstemän och konsulter, vilka är mer individualister och hos dessa människor är fackföreningar inte lika betydelsefulla. Eftersom många fackföreningar är emot att framhäva individen och belöna individuellt, kan detta förklara varför tillverkande företag inte baserar belöningar på individuella prestationer.

Två av de studerade företagen använder sig av subjektiv bedömning för att mäta måluppfyllelsen; båda av dessa företag är tillverkande. Alla icke-tillverkande mäter prestationer objektivt, vilket är bättre för att motivera anställda.

Sammanfattningsvis verkar tillverkande företag motivera sina anställda sämre än icke-tillverkande företag.

18.3 Företagets ägarförhållanden

Sju företag är börsnoterade och tre är icke börsnoterade. Få generella slutsatser kan dras. Konstateras kan dock att utav de tre icke börsnoterade företagen är det de två små företagen som har belöningssystem som har en bra kongruens mellan hur arbetet sker, gruppvis eller individuellt, och det sätt de anställda belönas, gruppvis eller individuellt.

I tre av tio företag omfattas inte alla anställda; två av dessa företag är icke börsnoterade. Det är märkligt att av tre företag där inte alla anställda omfattas av belöningssystemet är två icke börsnoterade, då endast tre företag i studien är icke börsnoterade. Vad detta beror på kan man fråga sig. I sex av sju börsnoterade företag innefattas alla anställda av belöningssystemet.

19 Slutsatser

Här framställs slutsatserna av studien. Återanknytning sker till syftet och sammanfattar de lärdomar som dragits om belöningsystemets motiverande faktor i svenska företag.

Vi drar slutsatsen att svenska företags belöningsystem generellt sett inte motiverar de anställda. Flera parametrar i vår analys stödjer påståendet att belöningsystem i allmänhet inte fungerar motiverande.

Vid analys av parameter 2 (Kan individen personligen påverka målet som leder till belöningen?) visar det sig att endast två av tio företag har belöningsystem, där belöningar baseras på individuella prestationer. Motivationskraften är avsevärt större när belöningar utbetalas på grundval av individuella prestationer och inte grupprestationer. Detta faktum tar alltså inte de flesta företagen hänsyn till i sina belöningsystem. Det kan dock vara så att det finns skäl för företagen att inte använda sig av individuella belöningar; arbetar anställda i grupp är det mest lämpligt att betala ut belöningar i grupp. Teorin säger att personer som arbetar individuellt skall belönas individuellt. Personer som arbetar i grupp skall belönas i grupp. Parameter 7 (Stämmer det sätt man arbetar på med det sätt man belönar?) tar hänsyn till detta. För att få en rättvisande bild, måste alltså parameter 2 och parameter 7 jämföras. Analys av parameter 7 visar att endast tre av tio företag i studien har belöningsystem, som verkar belöna individer kontra grupper på ett sätt, som överensstämmer med hur de anställda arbetar; individuellt eller i grupp. Av de åtta företagen som baserar belöningar på grupprestationer är det endast ett där detta är lämpligt; sju företag borde alltså belöna anställda i större utsträckning utifrån individuella prestationer och inte grupprestationer.

Vid analys av parameter 5 (Finns det ett absolut tak på belöningen?) framkommer det att åtta av tio företag har ett tak på sina belöningar. Detta innebär att när uppsatta mål är nådda, finns inga incitament att fortsätta anstränga sig, eftersom belöningar uteblir. Motivation att prestera extra finns inte, då den maximala belöningen redan är nådd. Ett sätt att lösa detta är att ha ett successivt avtagande tak.

Vid analys av parameter 6 (Kan belöningen uppgå till minst 20 procent av fast lön?) kan man utläsa att i åtta av tio företag har majoriteten av de anställda ingen möjlighet att nå upp till 20 procent av sin fasta lön i belöning. Därmed är incitamenten att prestera små, eftersom belöningarna inte är tillräckligt stora för att motivera. Om motivation ska uppstå måste belöningarna vara betydelsefulla, enligt förväntningsteorin.

Vid analys av parameter 8 (Belönas individuella extraordinära insatser?) kan man utläsa att endast två av tio företag delar ut belöningar för extraordinära prestationer i en omfattning, som anses motiverande för de anställda. För företaget är det viktigt att belöna extraordinära insatser; insatser som faller utanför det ”normala” belöningsystemet men som gynnar företaget. För att anställda skall bli motiverade till extraordinära insatser, måste sådana insatser belönas tillräckligt ofta, alltså med en tillräcklig frekvens. Om det inte finns belöningar för extraordinära insatser inom företaget eller om de betalas ut sällan, uteblir motivation hos den enskilde anställde att göra något extra. Därför är det oroväckande att företagen inte belönar extraordinära insatser i större omfattning.

Ovanstående parametrar är de som bäst lyfter fram att svenska företags belöningsystem inte motiverar de anställda. De övriga fem parametrarna visar upp en mindre skrämmande bild ur motivationssynpunkt; dock långt ifrån en bra bild.

Stora företag motiverar sämre än små företag sina anställda genom belöningsystemet. Denna slutsats baserar sig på studier av flera parametrar.

Parameter 2 visar att ingen av de fyra stora företagen baserar belöningar på individuella prestationer. Detta kan bero på att det är en omfattande process att sätta och mäta individuella mål och ju större företaget är, desto mer komplicerat och arbetsamt är det att utforma ett belöningsystem som passar företaget. Att stora företag inte belönar utifrån individuella prestationer kan ha en annan orsak också: fackföreningar. Fackföreningar har större makt i stora företag än i små företag, där chefen har mycket större inflytande. Att belöna på basis av individuella prestationer är något många fackföreningar motsätter sig.

Som redan nämnts, skall parameter 2 jämföras med parameter 7. Vid en jämförelse av dessa parametrar visar det sig att alla stora företags belöningsystem saknar överensstämmelse mellan hur anställda arbetar och hur anställda blir belönade.

Parameter 3 (Sker mätning av prestationer objektivt eller subjektivt?) visar att två av tre stora företag bedömer graden av måluppfyllnad på ett subjektivt sätt. Att samtliga företag som gör subjektiva bedömningar är stora företag kan naturligtvis vara slumpen. En annan möjlig förklaring är att subjektiva mätningar har en fördel som inte objektiva mätningar har: subjektiva mätningar kräver inga komplicerade analysmetoder eller mätutrustning, vilket objektiva gör. Antalet anställda har betydelse. Att två stora företag gör subjektiva bedömningar kan alltså bero på att det skulle bli för komplicerat eller för dyrt att objektivt avgöra varje anställds måluppfyllnad. Det är enklare, billigare och snabbare att subjektivt mäta prestationerna.

Parameter 8 visar att inga av företagen som delar ut belöningar för extraordinära prestationer är stora. Att inget företag är stort, skulle kunna förklaras med att det är lättare att uppmärksamma extraordinära insatser i små företag än i stora företag.

Sammanfattningsvis är det troligt att stora företag har svårare att utforma system som tar hänsyn till varje individ i organisationen. I intervjuer med två stora företag framkom att företagen har svårt att överblicka sina omfattande belöningsystem; redan idag finns för många delsystem som skapar problem. Ett av företagen menade att det är viktigt för stora företag att inte ha alltför skilda belöningsystem mellan dotterbolagen, på grund av att detta begränsar möjligheterna att flytta anställda; individerna hyser ofta oro över att byta belöningsystem. Att belöningen inte stämmer med hur man arbetar, parameter 7, förstärker intrycket av att stora företag inte har, inte kan ha och kanske inte vill ha system som är anpassade till den situation som individen befinner sig i.

Mycket tyder på att icke-tillverkande företag har belöningsystem som motiverar anställda i större utsträckning än tillverkande företags belöningsystem. Detta visar sig vid jämförelse av parametrarna 1, 2 och 3.

Vid studie av parameter 1 kan man konstatera att i icke-tillverkande företag ingår alla anställda i belöningsystemet; så är inte fallet i tillverkande företag. Av de fem tillverkande företagen har tre belöningsystem som inte innefattar alla anställda. Denna tendens bland de

tillverkande företagen att inte belöna de som står på produktionsgolvet, är att förringa betydelsen av dessa anställda. Varför skulle inte företagen tjäna på att motivera även dessa individer? Vilken dålig sammanhållning inom företaget skapar inte dessa segregerade system, då de ”som sitter på kontoret” får vara med i belöningsystemet men inte de som tillverkar det som företaget säljer?

Vid studie av parameter 2 visar det sig att ingen av de fem tillverkande företagen har belöningar som baseras på individuella prestationer. Detta kan ha sin förklaring i att i tillverkande företag arbetar anställda i huvudsak i grupp och därför är det svårt att mäta och bedöma individuella prestationer. En annan möjlig förklaring är att fackföreningar har större makt i tillverkande än i icke-tillverkande företag och då många fackföreningar i princip är emot att belöna individuellt, kan detta förklara varför tillverkande företag inte baserar belöningar på individuella prestationer.

Vid studie av parameter 3 konstateras att de enda två företag som använder sig av subjektiv bedömning för att mäta måluppfyllelsen är tillverkande företag. Detta är märkligt, då det torde vara lättare att objektivt mäta prestationer i ett tillverkande företag än i ett icke-tillverkande företag.

Vid studierna av börsnoterade företag utifrån våra parametrar, kan inga generella slutsatser dras. Konstateras kan dock att i tre företag omfattas inte alla anställda; två av dessa företag är icke börsnoterade. Det är märkligt att av tre företag där inte alla anställda omfattas av belöningsystemet är två icke börsnoterade, då endast tre företag i studien är icke börsnoterade. Vad detta beror på kan man fråga sig. I sex av sju börsnoterade företag innefattas alla anställda av belöningsystemet.

Det konstateras därmed att svenska företags belöningsystem dåligt motiverar de anställda. Detta är beklagansvärt. I den allt tuffare internationella konkurrensen, är det nödvändigt för företagen att ha anställda som är motiverade att anstränga sig och arbeta för företagets mål. Kraven på de anställda förändras i samband med att den hårdnande konkurrensen ställer nya krav på företagen; flexibla anställda med hög mångsidig kompetens krävs för att möta kraven på ökad servicegrad, kvalitet och effektivitet. Men för att företag skall få anställda som är motiverade att anstränga sig och utveckla sin kompetens, måste sådant beteende belönas. Väl utformade belöningsystem, som främjar motivation till önskvärt beteende, är nödvändigt. Vår studie visar på brister i svenska företags belöningsystem att motivera anställda. Man kan misstänka att dessa brister till stor del grundar sig i, att vi i Sverige har en tradition att belöna kollektivet och inte lyfta fram individen. Detta är fel väg att gå, om företagen vill uppmuntra enskilda anställda att anstränga sig. För företagen lönar det sig att belöna anställda utifrån individuella arbetsinsatser och kompetens. Det kan konstateras att det traditionella svenska synsättet sedan några år tillbaka håller på att ändra sig, vilket är lovande för svenska företag. Det svenska systemet liknar alltmer andra länders, där det anses mer naturligt att basera belöningar på individuella prestationer. I våra intervjuer har vi exempelvis fått lära oss att i Danmark, Finland och USA har man denna inställning. Här betonar man i hög grad individen; man blir belönad för vad man presterar. Förhoppningsvis kommer svenska företags belöningsystem att fortsätta utvecklas, för att i större utsträckning motivera de anställda. Gör de inte det, finns det en risk att svenska företag inte överlever den hårda globala konkurrensen.

19.1 Kritik av slutsatserna

Belöningsystem är en känslig fråga för företag och inte en fråga som företag lättvindigt diskuterar med utomstående. Det kan därför vara svårt att få fram data som är tillförlitlig; därmed är det svårt att säga hur tillförlitlig vår data är.

Våra bedömningar huruvida företagen uppfyller eller inte uppfyller parametrarna ur motivationsaspekt är våra egna bedömningar och de är delvis subjektiva. En felaktig bedömning kan därmed fortplanta sig och leda till en icke korrekt slutsats.

Vi gör våra analyser på enbart tio företag. Detta innebär att våra slutsatser inte är statistiskt säkerställda. Med bara tio företag kan slumpen få stor betydelse.

Resultatet att stora företag generellt har sämre utformning av belöningsystem ur motivationssynpunkt än små företag kan bero på hur studien har genomförts. Genom att vi har talat med utformare eller ägare av belöningssystemets utformning, har vi i större företag talat med de personer som har det övergripande ansvaret för systemet. Detta innebär att på de mindre avdelningarna eller bolagen kan finnas ett lokalt system som fungerar mer motiverande för individen. Med andra ord kan studien av de stora företagen ha hindrats av just företagets storlek.

19.2 Förslag till fortsatt forskning

- Vet svenska företag att deras belöningsystem fungerar dåligt motiverande? Om de vet det, varför har de sitt belöningsystem?
- Utveckla parametrarna till en matematisk formel för att bedöma motivationsfaktorn i ett belöningsystem genom att väga de olika parametrarna och bilda en formel av dem.
- Varför är små företags belöningsystem mer motiverande än stora företags belöningsystem?

Referenser

Publicerade källor

Böcker

Andersson, M., Eriksson, L., Hellström, T., Röttorp, A., Sundén, B. (1993), *Bra lönebildning - företagets och medarbetarnas bästa affär*, SAF, Stockholm

Andréasson, G-O (1989), *Löneboken - Förhandlarens lilla hjälpreda*, SIF, Stockholm

Bakka, J., Fivelsdal, E., Lindkvist, L. (1993), *Organisationsteori - struktur, kultur, processer*, upplaga 2, Liber-Hermods, Köpenhamn/Växjö

Berry, B., Otley, D. (1996) *Performance Measurement and Control: Research and Practice*, CIMA

Bruzelius, L. H., Skärvad, P-H. (1995), *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur

Denscombe, M. (2000), *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskap*, Studentlitteratur

Emmanuel, C., Otley, D., Merchant, K. (1995), *Accounting for Management Control*, Chapman & Hall, London

Frank, J., Fredholm, P., Johansson, N. (2000), *Belöningsystem för personal i kunskapsföretag*, Företagsekonomiska Institutionen vid Uppsala Universitet

Grant, R. M. (2002), *Contemporary Strategy Analysis*, Fourth Edition, Blackwell Publishing

Gröjer, A., Gröjer, J-E (1988), *VEPA PROJEKTET Om ekonomi- och belöningsystem i statliga myndigheter*, Företagsekonomiska Institutionen vid Stockholms Universitet FESU, Stockholm

Hageman, G. (1990), *Konsten att motivera*, Liber-Hermods, Malmö

Jacobsen, D. I. (2002), *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2002), *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund

Katz, D., Kahn, R. L. (1978), *The Social Psychology of Organizations 2ed*, John Wiley & Sons inc.

Lawler, E.E III (1981), *Pay and Organization Development*, Addison-Wesley Publishing Company, Los Angeles

- Lazear, E. P (1996), Working paper series, *Incentives in basic research*, National Bureau of Economic Research inc.
- Leboeuf, M. (1986), *Rätt belöning – Den främsta ledarprincipen*, Liber Tryck, Stockholm
- Lind, M-L (1987), *Alternativa karriärer – Att attrahera och behålla viktiga medarbetare*, ISBN 91-7970-157-4
- Lindblom, H (1996), *Lön och belöning*, Konsultförlaget i Uppsala AB
- Lundahl, U., Skärvad, P.H., (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Studentlitteratur, Lund
- Makin, P. J., Cooper, C. L, Cox, C. J. (1989), *Managing People at Work*, The British Psychological Society, London
- Nilsson, T. (1990), *Bonus för industritjänstemän – Lönar det sig?*, SIF
- Nygaard C., Bengtsson, L. (2002), *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*, Studentlitteratur.
- Persson, B. (1994), *Incitamentlöner*, SNS Förlag, Stockholm
- Rendahl, J. E. (1996), *Att förändra och leda morgondagens arbete*, VIS strategi AB, Stockholm
- Rienecker, L., Jorgensen, P., Stray (2002), *Att skriva en bra uppsats*, Wallin & Dalholm Boktryckeri AB, Lund
- Samuelson, L. A. (1999), *"Controllerhandboken"*, Industrilitteratur AB, Stockholm
- Schein, E. H. (1968), *Organisationspsykologi*, Wahlström & Widstrand, Stockholm
- Smith, R., Wiberg, L., Olwig, B., Riegnell, G., Sjöstrand, M. (2002), *Belöningsystem – nyckeln till framgång*, Norstedts Juridik AB, Stockholm
- Svensson, A., Wilhelmson, L. (1988), *Belöningsystem*, Sipu Förlag
- Thompson, A. A., Strickland III, A J (1992), *Strategy Formulation and Implementation – Tasks of the general manager*, Richard D, Irwin Inc.
- Thompson, A. A, Strickland III, A J (1995), *Crafting and Implementing strategy*, Richard D, Irwin Inc.
- Wiedersheim-Paul, F., Eriksson, L-T. (1999), *Att utreda, forska och rapportera*, Almqvist & Wiksell Förlag AB

Artiklar

Allen, R.S., Kilmann, R.H. (2001), "How Well Does Your Reward System Support TQM? – Linking employee performance to the organization's strategic objectives", *Quality Progress*, April; 34, 4, s. 52-57

Allen, R.S., Kilmann, R.H. (1998), "The Role of the Reward System for a Total Quality Management Based Strategy", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 14 No. 2, s. 110-131

Azofra, V., Prieto, B., Santidrián, A. (2003), "The Usefulness of a Performance Measurement System in the Daily Life of An Organisation: A Note on A Case Study", *The British Accounting Review*, Volume 35, s 367-384

Foss, Koch, (1993), "Opportunism, organizational economics and the network approach", *Serie skrifter fra institute for virksomhedsledelse*, 1993:5

Lawler, E.E (1995), "The new pay: a strategic approach", *Compensation and Benefits Review*, Juli-Augusti, s 14-22

Lawler, E.E. (2003), "Reward Practices and Performance Management System Effectiveness", *Organizational Dynamics*, Vol. 32 No. 4, s. 396-404

Lewis, P. (2000) "Exploring Lawler's New Pay Theory through the Case of Finbank's Reward Strategy for Managers", *Personnel review*, Volym 29:1, s 10-32

Lewis, P., Saunders, M.N.K, Thornhill, A. (2004), "Family Breakdown – Developing an Explanatory Theory of Reward System Change", *Personnel Review*, Vol. 33 No. 2, s. 174-186

Overman, S. (1994), "How Hot Is Your Reward System?", *HRMagazine*, Nov; 39, 11, s. 48-49

Zingheim, P. K., Schuster, J.R. (2001), "Retaining Top Talent", *Executive Excellence*, Mars; 18, 3, s. 20

Uppsatser

Alexandersson, M., Malmros, S., Emanuelsson, G. (2004), "Koppling mellan Balanced Scorecard och belöningsystemet - En möjlighet att ta Balanced Scorecard ett steg längre?", *Företagsekonomiska Institutionen Lunds Universitet*, 11428

Andersen, C., Stridbeck, M., Granlund, A., Jönsson, C. L., (2004), "Belöningsystem - Kan ett kunskapsföretag i offentlig respektive ett i privat sektor lära av varandra?", *Företagsekonomiska Institutionen Lunds Universitet*, 11371

Andersson, Lenny, Stadeus, Christian, Staaf, Henrik, Nordenström, Jochum (2001) "Kan engagemang och lojalitet skapas med hjälp av belöningsystem? ", *Företagsekonomiska Institutionen Lunds Universitet*, 10191

Dahlqvist, Jonas, Hagen, Peder, Heijkenskjöld, Lukas, Oscarson, Fredrik (2000) "En kartläggning av optionsprogram hos företag", *Företagsekonomiska Institutionen Lunds Universitet*, 8995

Ekstedt, Elisabeth, Areskoug, Beata (2004) "Belöningar – Hur man attraherar och behåller ekonomer som arbetskraft", *Företagsekonomiska Institutionen Lunds Universitet*, 11353

Holmström, Johanna, Klint, Anna (2002) "Belöningsystem ur ett styrperspektiv ~ En fallstudie av företaget SkiStar", *Företagsekonomiska Institutionen Lunds Universitet*, 10563

Johansson, Filip, Svensson, Marcus, Engstedt, Anders (2002) "BELÖNINGSSYSTEM FÖR SVENSKA TOPPCHEFER - med förslag till lösning vid utformandet", *Företagsekonomiska Institutionen Lunds Universitet*, 10504

Johnsson, Tommy, Karlström, Bengt (1999) "Belöningsystem - en jämförelse", *Företagsekonomiska Institutionen Lunds Universitet*, 8488

Jonsson, Magnus, Modig, Daniel, Skarman, Martin (2003) "Belöningsystem - utformning av modell och applicering av denna i banksektorn.", *Företagsekonomiska Institutionen Lunds Universitet*, 11073

Kolm, Jennifer, Olsson, Emma, Pechlivanidou, Michaela (2001) "Belöningar i professionella organisationer - Med applicering på en revisionsbyrå", *Företagsekonomiska Institutionen Lunds Universitet*, 9107

Lindblad, Staffan, Björkenhall, Margareta (2002) "Motivation - 4 företag. 4 sätt att motivera", *Företagsekonomiska Institutionen Lunds Universitet*, 10400

Marin, Josef, Tideström, Peter, Tiller, Frederic (1999) "Svenska optionsprogram ur ett belöningssteoretiskt perspektiv- En introduktion till marknadsjusterade optioner", *Företagsekonomiska Institutionen Lunds Universitet*, 8620

Möller, Fredrik, Nordlund, Annika, Pehrsson, Mathias (1993) "Dekorativt Laminat Perstorp AB – Bonussystem", *Företagsekonomiska Institutionen Lunds Universitet*, 6383

Övriga publicerade källor

FOSS A/S Årsrapport 2003

Nolato årsredovisning 2003

Peabs årsredovisning 2003

Elektroniska källor

FOSS hemsida: <http://www.foss.dk/c/p/aboutfoss/meetfoss/mission/default.asp> (2004-05-19)

Företagsekonomiska Institutionens hemsida: <http://www.fek.lu.se/EdgeBlocks/Default.asp> (2004-04-25)

Gula sidorna: <http://www.gulasidorna.se/> (2004-05-20)

Lovisa: http://lexi.lub.lu.se/cgi-bin/gw_42_20a/chameleon (2004-04-05)

Nolato, <http://www.nolato.se/default.asp> (2004-05-17)

Peab:s hemsida: www.peab.se/Om_Peab/Koncernen (2004-05-20)

Sparbanken Finn:s hemsida:

www.sparbankenfinn.se/om_sparbanken_finn/organisation/index.htx (2004-05-21)

WM-Data:s hemsida: www.wmdata.se/wmwebb/content.asp? (2004-05-19)

www.susning.nu/WM-Data (2004-05-19)

Muntliga Källor

Personliga intervjuer

Andersson Anders (fiktivt), Lönesystemsdesigner, Företag B, 2004-05-18

Bengtsson, Sindra (fiktivt), Controller, Företag A, 2004-04-29

Dahlman, Catarina, Personalchef, Sparbanken Finn, 2004-05-06

Erlandson, Bengt, Manager personal och HR, Nolato Polymer, 2004-04-27

Falck, Fredrik, Personalman, Ericsson Mobile Platforms, 2004-05-07

Johansson, Ola, International Sales Manager, FOSS analytical, 2004-05-19

Paulcén Catharina, Vice President Corporate Communications, Telelogic, 2004-05-05

Svantesson, Jonas, Vice VD, PEAB, 2004-05-13

Snowberger, Tom, Chef Personal och HR, Sydkraft, 2004-05-14

Telefonintervjuer

Brogren, Anna, Informationsansvarig, WM-Data, 2004-05-07

Bilaga 1, Intervjuhandledning

Presentation

- Är det i sin ordning om vi bandar samtalet? (för att vi mer aktivt skall kunna delta i samtalet och inte sitta och anteckna så mycket)
- Presentation av oss själva, bakgrund för undersökningen
- Ändamålet med undersökningen
- Hur informationen som framkommer under intervjun skall användas
- Är det något du undrar över i samband med intervjun?

Allmänna frågor

- Vad anser du om belöningssystem i företag?
- Hur bör man använda belöningssystem i företag?

Preciserade frågor

Vi önskar en förståelse för hur ert nuvarande belöningssystem är uppbyggt och hur det fungerar. Hur skulle du vilja beskriva ert nuvarande belöningssystem?

- Har ni olika typer av belöningssystem för olika delar i företaget?
- Har ni olika belöningssystem för olika nivåer i företaget?
- Vad är det som belönas?
- Varför har ni ett belöningssystem?
- Varför belönar ni vad?
- Vilken funktion fyller belöningssystemet i ert företag?
- Vad tillför ert belöningssystem till företaget? (till exempel skulle det kunna vara till för att skaffa/attrahera personal)
- Kan de anställda påverka lön/belöning?
- Har de anställda insyn i hela belöningssystemet, till alla olika nivåer?
- Andra belöningar än kontanter? (förmåner?)
- Vilka faktorer bestämmer lönen? (position, arbetsuppgifter, tillgänglighet, arbetsinsats, förkovran) (sid. 44, incitamentslöner)

Vi är särskilt intresserade om hur belöningssystem fungerar då företagen går med olika resultat (i extrema situationer). Hur fungerar ert system vid extrema resultat?

- Hur påverkas belöningen vid negativa resultat?
- Vad anser du detta får för konsekvenser?
- Hur påverkar detta motivationen för individen?

Vi är intresserade av ert arbete med belöningssystem inom företaget. Skulle du kunna beskriva hur arbetet med belöningssystem ser ut i företaget?

- Hur länge har ni haft ert nuvarande belöningssystem?
- Vem bestämmer när belöningssystemet skall förändras, vem tar beslutet?
- Arbetar ni med att utveckla/förbättra ert belöningssystem?
- När ifrågasätter/ändrar ni ert belöningssystem?
- Ser ni några möjligheter med att utveckla/förändra ert belöningssystem?

Vi tycker det är intressant att se till hur belöningsystemet relateras till den situation företaget befinner sig. Hur skulle du vilja säga att belöningsystemet är anpassat till den situation eller förutsättningar (kontext) ni befinner er i?

- Mognadsgrad i branschen (position i branschlivscykeln)?
- Konkurrenssituationen?
- Stödjer belöningsystem företags strategi/core values?

Parametrar

1. Omfattar belöningsystemet samtliga i företaget?
2. Kan individen personligen påverka målet som leder till belöningen?
3. Sker mätning av prestationer objektivt eller subjektivt?
4. Finns det ett tydligt samband mellan måluppfyllelse och belöning?
5. Finns det ett absolut tak på belöningen?
6. Kan belöningen uppgå till minst 20 procent av fast lön?
7. Stämmer det sätt man arbetar på med sättet man belönar?
8. Belönas individuella extraordinära insatser?
9. Hur ofta betalas belöningen ut?
10. Finns det utrymme för motivation vid negativa resultat?