Incitamentssystem för prestation - enligt nytänk eller tradition?
En fallstudie av tre svenska multinationella företag

Författare:
Therése Ohlsson
Louise de la Motte
Thérése S:t Cyr Linnarsson

Handledare:
Christine Blomqvist
SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Incitamentssystem för prestation - enligt nytänk eller tradition? En fallstudie av tre svenska multinationella företag

Seminariedatum: 2013-06-07

Kurs: FEKH19, Examensarbete i Strategic Management på Kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Louise de la Motte, Therése Ohlsson och Thérèse S:t Cyr Linnarsson

Handledare: Christine Blomqvist

Nyckelord: Incitamentssystem, Multinationella företag, Belöning, Prestationsbaserad ersättning, Motivation

Syfte: Syftet med denna kandidatuppsats är att beskriva samt analysera hur svenska multinationella företag resonerar vid utformningen av incitamentssystem.


Resultat: Resultaten i studien var a) Att samtliga företag valt att utforma sina incitamentssystem på liknande sätt; en grundprincip bestående av fast lön samt en rörlig ersättning kopplad till den anställdas prestation. Samtliga företag använder sig av en gemensam princip för hela organisationen med lokala anpassningar. b) Dessa ersättningar bestod vidare av monetära belöningar, med undantag för Alfa Laval som även valt att inkorporera en icke monetär dimension. c) Företagens primära syfte med incitamentssystem är att få anställda att presteras, snarare än att motivera. Motivation syftar företagen till att hantera med hjälp av andra verktyg.
SUMMARY

Title: Incentives for performance- in a modern or old fashioned approach? A case study of three Swedish multinational corporations

Seminar date: 2013-06-07

Course: FEHK19, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 ECTS

Authors: Louise de la Motte, Therése Ohlsson and Therése S:t Cyr Linnarsson

Advisor: Christine Blomqvist

Key words: Incentive system, Multinational Corporations, Rewards, Pay for Performance, Motivation

Purpose: The purpose of this study is to examine and analyze how Swedish multinational corporations’ reason when designing their incentive systems.

Methodology: The study was conducted through a qualitative case study with semi-structured interviews carried out with representatives from the three companies Alfa Laval, AstraZeneca as well as SCA. The collected data was interpreted and processed with the use of Miles and Huberman’s framework for qualitative data analysis.

Theoretical perspectives: The agency theory explains how conflicts of interest arise in companies due to hidden action, hidden information and the fact that principal and agent can differ in objectives. The theory can explain how incentive systems can be used as control mechanisms in order to create incentives for the employees to perform aligned with the company’s objectives. In addition, the Expectancy theory (Adams, 1963), the Equity theory (Vroom, 1964), the Goal setting theory (Locke, 1968) and the Self Determination Theory (Deci & Ryan, 1985), have been used to create a wide theoretical framework regarding motivation and rewards. The fact that there is no best practice present in literature of how to design an incentive system and motivate employees is a result of diverse opinions among researchers.

Empirical foundation: Designing a well-functioning incentive system is a difficult task which reaches a greater magnitude for multinational corporations when trying to satisfy employees in multiple countries. The identified complexity was the reason for examining how multinational corporations execute their rewards and their underlying reasons why. The chosen multinational manufacturing corporations Alfa Laval, AstraZeneca and SCA are all founded in Sweden and operate at markets such as North & South America, Asia and Europe.

Conclusions: The results from our study were that a) All companies have designed their incentive systems similarly; a core foundation consisting of a base salary and a volatile bonus depending on the performance of the employee, where local adaptions occur. b) The incentive systems consisted primarily of monetary rewards, apart from Alfa Laval who had incorporated a non-monetary dimension as well. c) The primary purpose with the current incentive systems was to encourage employees to performance rather than motivate them intrinsically.
INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING .................................................................................................................. 7
   1.1 INTRODUKTION TILL ÅMNET .............................................................................. 7
   1.2 PROBLEMBAKGRUND .......................................................................................... 8
   1.3 SYFTE & FRÅGESTÄLLNING .............................................................................. 9
   1.4 AVGRÄNSNINGAR ............................................................................................... 9
   1.5 MÅLGRUPP .......................................................................................................... 9
   1.6 DISPOSITION ..................................................................................................... 10

2. METOD ....................................................................................................................... 11
   2.1 VAL AV ANSATS ............................................................................................... 11
   2.2 VAL AV FORSKNINGSDESIGN ......................................................................... 11
   2.3 TILLVÅGAGÅNGSSÄTT ..................................................................................... 12
   2.4 DATAINSAMLINGSMETOD ............................................................................. 14
      2.4.1 Sekundärdata .............................................................................................. 14
      2.4.2 Primärdata .................................................................................................. 15
   2.5 URVAL ................................................................................................................ 16
      2.5.1 Val av företag ............................................................................................. 16
      2.5.2 Val av intervjupersoner ........................................................................... 17
      2.5.3 Reflektioner kring valda intervjupersoner ............................................... 18
   2.6 TOLKNING OCH BEARBETNING AV DATA ................................................... 19
   2.7 VALIDITET OCH RELIABILITET ...................................................................... 21
      2.7.1 Validitet ..................................................................................................... 21
      2.7.2 Reliabilitet ................................................................................................. 22

3. TEORI .......................................................................................................................... 24
   3.1 INCITAMENTSSYSTEM ..................................................................................... 24
      3.1.1 Agentteorins grunder .............................................................................. 24
      3.1.2 Kritik mot Agentteorin .......................................................................... 25
      3.1.3 Prestationsbaserad ersättning .................................................................. 26
      3.1.4 Kritik mot användandet av prestationbaserad ersättning ...................... 28
      3.1.5 Sammanfattning av resonemangen kring prestationbaserad ersättning .. 29
   3.2 MOTIVATION ........................................................................................................ 29
      3.2.1 Motivationsteorier ................................................................................... 30
      3.2.2 Kritik mot presenterade motivationsteorier .............................................. 31
      3.2.3 Inre och yttre motivation ......................................................................... 32
      3.2.4 Sammanfattning av nyckelbegrepp från presenterade motivationsteorier .. 33
   3.3. NYA SYNSÄTT GÄLLANDE BELÖNINGAR .................................................. 34
   3.4 PRESENTATION AV STUDIENS TEORETISKA RAMVERK .................................. 36

4. EMPIRI ........................................................................................................................ 37
   4.1 BAKGRUND ......................................................................................................... 37
   4.2 SYFTE MED BELÖNINGSSYSTEM ..................................................................... 38
   4.3 BELÖNINGSSYSTEMETS UTFORMNING ......................................................... 38
**BEGREPPSLISTA**

**Incitamentssystem:** Ett styrmedel för att skapa incitament för de anställda att prestera i linje med företagets mål samt för att rekrytera, behålla och motivera personal. Vanligt är att dessa system består av olika former av incitamentsprogram så som fast lön, bonus, vinstdelning och aktier. Begreppen incitamentssystem och belöningssystem kommer i detta arbete att användas synonymt.

**Styrmedel:** En kontrollmekanism som syftar till att styra personalens beteende i linje med företagets mål.

**Incitament:** En anledning till att utföra en viss handling.

**Prestationsbaserad ersättning:** Ersättning kopplad till en individs eller organisations prestation. Vanligt förekommande är att prestation mäts genom måluppfyllelse eller baseras på antalet sålda enheter.

**Motivation:** De faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet i en viss riktning eller mål.

  **Inre motivation:** Inre motivation är viljan till att utföra en handling på grund av den tillfredsställelse utförandet av aktiviteten i sig medför.

  **Yttre motivation:** Yttre motivation relateras till utförandet av en aktivitet på grund av den externa konsekvens utförandet av aktiviten medför.

**Multinationellt företag:** Internationell koncern med verksamhet i flera länder.
1. INLEDNING


1.1 Introduktion till ämnet


Idag tillämpar många företag incitamentssystem baserade på monetära belöningar då det anses det vara ett effektivt sätt att uppmuntra samt styra anställda i önskvärd riktning (Prendergast, 1999). Samtidigt menar allt fler forskare på att monetära belöningar istället kan verka motivationshämmande och att det därmed är av största vikt att företag använder sig av andra former av belöningar (Pink, 2010; Deci & Ryan, 2000; Boethius & Ehdin, 1993). Detta visar på att det idag finns en rad divergerande åsikter kring belöningssystem, vilket har resulterat i att det inte finns någon ”best practise” för hur företag bäst bör utforma sina incitamentssystem för att optimera de anställdas prestation.
1.2 Problembakgrund


Den komplexitet som verkar föreligga vid utformandet av incitamentssystem väckte intresse för att fördjupa oss inom detta område. Vår ambition var därför att genom en kvalitativ fallstudie på de tre svenska multinationella företagen Alfa Laval, AstraZeneca samt Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA) få en djupare förståelse för hur svenska multinationella företag
resonerar kring utformningen av incitamentssystem, då det inte finns ett universellt
angreppssätt för hur företagen bäst bör gå till väga.

1.3 Syfte & Frågeställning

Syftet med denna kandidatuppsats är att beskriva samt analysera hur de svenska
multinationella företagen Alfa Laval, AstraZeneca samt SCA resonerat vid utformningen av
sina incitamentssystem.

Vi ämnar därför besvara följande frågeställningar:
1. Hur har de valda företagen utformat sina incitamentssystem?
2. Vilka är de bakomliggande resonemangen till denna utformning?
3. Vilken roll har motivation spelat vid denna utformning?

1.4 Avgränsningar

Vi har i denna uppsats valt att avgränsa vårt analysunderlag till att gälla svenska
multinationella industriföretag. Att företagen är svenska anser vi kan underlätta möjligheten
till att komma i kontakt med lämplig person i ledande befattning som kan delge information
av hög kvalitet och trovärdighet. Vi har även valt att avgränsa denna studie till tre företag.
Anledningen till detta är att vi ämnar genomföra en djupgående analys av resonemangen,
snarare än att möjliggöra en generalisering. Det bör även observeras att vi valt att analysera
problematiken ur ett företagsperspektiv.

1.5 Målgrupp

Denna uppsats riktar sig främst till andra svenska multinationella företag samt deras ansvariga
för utformningen av incitamentssystem, då vi önskar kunna bidra med ökad kunskap samt nya
aspekter inom området. Vi hoppas även att andra ska komma att finna denna studie intressant; så som lärare, studenter samt andra intressenter.

1.6 Disposition
2. METOD


2.1 Val av ansats


2.2 Val av forskningsdesign

fallstudier som en empirisk studie som undersöker ett samtida fenomen i en verklig kontext där gränserna mellan fenomen och kontext inte är klara och tydliga. En kvalitativ fallstudie valdes för att möjliggöra en mer djupgående undersökning av företagens resonemang samt för att förstå innebörden av dessa.


2.3 Tillvägagångssätt
Till en början ämnade vi i denna uppsats undersöka, samt ge rekommendationer för, vilka incitament Alfa Laval borde tillämpa för att få sina anställda att utföra en ny rutin, detta då vi fick en förfrågan om att hjälpa dem med detta. Detta ämnade vi genomföra med ett kvantitativt tillvägagångssätt med hjälp av en enkätundersökning för att undersöka vad som
motiverar företagets anställda världen över. Vid utformningen av enkäten uppkom dock svårigheter med att formulera frågor som skulle ge oss tillräckligt djupgående svar för att kunna ge relevanta rekommendationer.


Tillvägagångssättet i vår uppsats kom därför att skifta till en kvalitativ fallstudie i syfte att undersöka företags bakomliggande resonemang kring belöningssystemets utformning.

Baserat på vårt nya syfte kontaktades i nästa steg respektive företags “Global Compensation & Benefit Manager” via telefon. Att vi ringde upp de utvalda potentiella informanterna gjordes med flera syften i åtanke. För det första ville vi försäkra oss om att de identifierade potentiella informanterna var rätt personer att besvara våra frågor och därmed skulle vara givande informanter. För det andra ville vi informera om vår studie och ställa en förfrågan om personen hade tid och möjlighet att ställa upp på en telefonintervju. Efter de initiala samtalen sammanställdes intervjumallar baserade på våra frågeställningar, se bilaga 1. Denna
intervjumall skickades sedan ut i god tid innan intervjuerna ägde rum, i syfte att informanterna skulle vara förbereda och kunna ge oss uttömmande svar. Denna del av processen visade sig vara mycket viktig då vi vid ett tillfälle hade en inplanerad intervju med en representant från Volvo Car Group. Efter att intervjupersonen tagit del av intervjumallen valde informanten att avboka intervjun då hon förstod att hon inte skulle kunna bidra med den information vi sökte. Detta gjorde att vi snabbt kunde höra av oss till andra intressanta intervjupersoner som kunde hjälpa oss med att besvara våra frågor.


2.4 Datainsamlingsmetod

2.4.1 Sekundärdata

Vi har använt oss av sekundärdata insamlad ifrån Lunds Universitets bibliotekskatalog LOVISA, samt databaserna “Business Source Complete” och “Blackwell Reference”. Med hjälp av dessa sökmotorer identifierades relevanta artiklar och tidigare forskning inom sökområdena incitamentssystem, prestationsbaserad ersättning, monetära belöningar samt motivation. Dessa ord har även förekommit i kombination med sökordet multinationella företag. Vi valde att i största möjliga mån använda oss av granskade artiklar, så kallade “peer-
reviewed”, då dessa källor överlag anses vara av högre kvalitet och trovärdighet (UB, 2013)
Vi har även försökt att använda oss av originalkällor för att minska subjektiva tolkningar från
andra forskare. Vidare har företagens respektive årsredovisningar samt hemsidor anvärts för
att ta del av relevant bakgrundsinformation om företagen.

2.4.2 Primärdata
Primärdata har i denna studie samlats in genom semi-strukturerade intervjuer. Denna
intervjuform valdes då vår avsikt var att få detaljerade svar på specifika frågor gällande
företagens resonemang kring hur, samt varför, de har valt att utforma sina incitamentssystem
på ett givet sätt. Detta innebär att en helt ostrukturerad intervju inte hade varit ett passande
motiverat val då vi ville ge utrymme för intervjupersonens åsikter samt undvika att styra
personens svar i en specifik riktning (Bryman & Bell, 2003:361). Strukturerade intervjuer
valdes även bort till förmån för semi-strukturerade då denna intervjuform hade kunnat
innebära att vi gått miste om intressant samt relevant information (Bryman & Bell, 2003:361).
Vi eftersträvade även en flexibel och följsam intervju för att vara mottagliga för nya
perspektiv och möjligheten att ställa följdfrågor (Bryman & Bell, 2003:361).

En nackdel med att använda sig av semi-strukturerade intervjuer är att de genererar icke
standardiserade svar, något som kan göra det svårt att analysera den information som samlats
in (Bryman & Bell, 2003:362-366). Detta blev extra påtagligt i vårt fall då samtliga
företagsrepresentanter förde varierande resonemang kring utformningen av sina
belöningsystem. För att undvika svårigheter relaterat till detta använde vi oss av en
intervjumall med förutbestämda frågor (Bryman och Bell, 2003:361). Tanken bakom
utformningen av frågorna var att först ställa frågor hur företagens incitamentssystem ser ut
samt vad dess syfte är. Därtill ställdes frågor relaterade till resonemangen kring varför de valt den givna utformningen samt för- och nackdelar och svårigheter relaterat till detta. Genom allmänna frågor om motivation försökte vi även reda ut vilken roll motivation haft vid utformningen.

Vi är även medvetna om att en annan nackdel vid intervjuer är att det överlag är svårt att bortse från den så kallade intervjuareffekten då det finns risk för att intervjuarens karaktärsdrag kan påverka de svar som erhålls (Bryman & Bell, 2003:157). Denna effekts påverkan på intervjuaren försökte vi i största möjliga utsträckning ha i åtanke både under samt efter intervjuerna (Bryman & Bell, 2003:157).

2.5 Urval


2.5.1 Val av företag

Alfa Laval valdes som företag då det redan fanns en etablerad relation med företaget sedan ett tidigare samarbete. Vi ansåg även att detta var ett lämpligt företag att studera då de är ett svenskt multinationellt företag med anställda över hela världen. Därefter ville vi välja

2.5.2 Val av intervjuuppersoner

Av respekt för intervjuuppersonernas önskemål om att inte benämnas vid namn kommer de i denna uppsats refereras till som informanter. Då vi har intervjuat två personer ifrån Alfa Laval kommer dessa att benämnas som informant 1 samt informant 2.

Inledningsvis valde vi att intervju Alfa Lavals HR Business Partner Europe, informant 1, i syfte att ta reda på mer om hur företaget arbetar med rutiner och förändringar då vi vid denna tidpunkt hade ett annat syfte med vår uppsats. Informant 1 var dock även väl insatt i hur företagets incitamentssystem är utformat och det uppkom intressanta aspekter och resonemang som resulterade i våra nya frågeställningar. Efter vidare undersökningar, samt rekommendation ifrån informant 1, valde vi att komplettera underlaget med en intervju med företagets “Global Compensation & Benefit Manager”, informant 2. Detta för att fördjupa vår empiri med mer specifik information kring Alfa Lavals bakomliggande resonemang kring belönningssystemets utformning.
Efter intervjun med informant 2 insåg vi att personer med befattningen ”Global Compensation & Benefit Manager” var mest lämpliga att intervjuas då de kunde ge en djupare inblick i de bakomliggande resonemangen till utformningen av företagens belöningssystem. Detta då dessa personer är med och utformar belöningssystemet och på så sätt är väl insatta i hur och varför det ser ut som det gör. I och med denna insikt tog vi kontakt med AstraZeneca respektive SCA ”Global Compensation & Benefit Manager”. De kunde båda bidra med värdefull information samt hjälpa oss att besvara våra frågeställningar.


**2.5.3 Reflektioner kring valda intervjupersoner**

Vi anser att vårt val av intervjupersoner på de tre företagen kan styrkas av att samtliga har lång erfarenhet inom området Human Resource Management. Som ”Compensation & Benefit Manager” har de även en bra insikt i resonemangen bakom belöningssystemen då de har som
huvudsaklig arbetsuppgift att se till att de är utformade på det mest optimala sättet. Vidare har dessa personer även kännedom om de hänsynstaganden som behövs göras relaterat till att de är multinationella företag, något som vi anser är av största vikt för vår studie.


2.6 Tolkning och bearbetning av data

Databearbetningen genomfördes utifrån en cyklisk process då vi rörde oss fram och tillbaka mellan de olika stegen (Miles & Huberman, 1994:12).

Illustration över Miles och Hubermans modell för kvalitativ databearbetning och analys (Miles & Huberman, 1994)


2.7 Validitet och reliabilitet


2.7.1 Validitet

Extern validitet syftar till att förklara huruvida studiens resultat kan generaliseras utöver den specifika undersökningskontexten (Bryman & Bell, 2005:49). Extern validitet anses ofta vara låg i en fallstudie, detta då urvalet av intervjunpersoner är begränsat (Bryman & Bell, 2005:73). I denna studie skulle den externa validiteten avse huruvida det är möjligt att tillämpa studiens


2.7.2 Reliabilitet

Extern reliabilitet avser pålitligheten i studien samt huruvida resultatet skulle vara möjligt att replikera (Bryman & Bell, 2005:48). I kvalitativa studier kan detta generellt sätt vara mycket svårt då den person som upprepar studien måste anta en liknande social roll som tidigare forskare (Bryman & Bell, 2005:306). För att öka tillförlitligheten i samt replikerbarheten av
vår studie har vi dock noggrant försökt dokumentera samt kartlägga vår forskningsprocess. Vidare har deltagare från samma kurs gett grundlig feedback på vårt tillvägagångssätt vid flera tillfällen vilket har medfört att vi har kunnat förbättra och förtydliga vår metod. Genom ett tydligt samt utförligt tillvägagångssätt hoppas vi därför att andra forskare skall kunna förstå samt upprepa denna studie.

3. TEORI

I detta kapitel ämnar vi introducera den teoretiska referensram som vår uppsats grundar sig på. Inledningsvis kommer agentteorins grunder att presenteras för att förklara varför det uppstår intressekonflikter i företag, samt hur företag genom incitamentssystem kan styra de anställda till att prestera i linje med ledningens mål. Därefter kommer teoretiska resonemang kring prestationsbaserad ersättning att prestenteras. Slutligen kommer några av de klassiska motivationsteorierna att förklaras för att belysa vilka incitament litteraturen förespråkar att företagen kan använda sig av för att öka motivationen hos de anställda. Avslutningsvis kommer vår teoretiska referensram att sammanfattas i en tabell.

3.1 Incitamentssystem

3.1.1 Agentteorins grunder

Agentteorin grundar sig i den målsättningsproblematik som uppstår i företag där man har separerat verksamhetskontrollen från ägandekapet och där en individ, den så kallade agenten, anställs av en principal för att utföra ett arbete som genererar värde för principalen (Jensen & Meckling, 1976). Detta kan gälla relationen mellan aktieägarna och ledning som så väl ledning och anställda. I agentteorin görs två antaganden, dels att de två parterna har skilda intressen i arbetet samt att det råder informations asymmetri. På grund av hidden actions och hidden information är det därför svårt för principalen att observera agentens förmåga att utföra arbetet (Besanko et al., 2010:76). Då teorin utgår ifrån att människan är bundet rationell, och alltid agerar utifrån sitt egenintresse, kommer både principalen och agenten att sträva efter att erhålla maximal nytta genom minsta möjliga ansträngning (Jensen & Meckling, 1976). Enligt teorin kommer principalen därför vilja maximera agentens

---

1 Att agentens handlingar är svåra för principalen att observera
2 Att principalen inte har full insyn i all den information som agenten besitter
värdeskapande jämfört med dennes ersättning, samtidigt som agenten vill maximera det erhållna värde denne får för att utföra arbetet jämfört med den personliga kostnaden (Jensen & Meckling, 1976). Utan någon form av kontrollmekanism som ser till att förena de två parternas intressen, är det därför inte troligt att agenten kommer agera i principalens bästa intresse (Merchant och Van Der Stede, 2007:5-11).

Agentteorin kan användas för att förklara behovet av incitamentssystem, där företag genom explicita kontrakt erbjuder yttre belöningar för att skapa incitament för de anställda till att vilja prestera på ett sätt som gynnar företaget (Davis, Donaldson, & Shoorman, 1997). Dessa belöningar antas vidare vara av monetärt slag då man länge trott att det är detta som driver individen till en extra ansträngning, samt att det då finns ett mätbart marknadsvärde som båda parter kan utgå ifrån (Davis, Donaldson, & Shoorman, 1997).

3.1.2 Kritik mot Agentteorin

3.1.3 Prestationsbaserad ersättning


Prestationsbaserad ersättning innebär att agenten erbjuds en monetär belöning kopplad till dennes individuella prestation (Prendergast, 1999). Att länka belöning till prestation har visat sig vara ett mycket effektivt sätt för företag att förena de anställdas intressen med ledningens samt för att förebygga hidden information3 (Besanko et al., 2010:76-85). Detta då agenten antas komma att utnyttja den information denne besitter för att prestera så bra som möjligt (Besanko et al., 2010:76-85). Vidare innebär prestationsbaserad lön att de anställda är medvetna om att en ökad ansträngning kommer belönas samt att de själva kan vara med och påverka sin ersättning, vilket ger de anställda incitament att öka sin ansträngningsgrad (Besanko et al., 2010:76-85). Detta leder i sin tur till att företagen optimalt kan använda sitt humankapital och öka företagets resultat (Prendergast, 1999)

---

3 Att principalen inte har full insyn i all den information som agenten besitter

anstränger sig och istället lever på belöningen från de övriga anställdas prestation (Besanko et. al, 2010:497).

3.1.4 Kritik mot användandet av prestationsbaserad ersättning


tvingade på kunder oönskade produkter samt genomförde onödiga reparationer (Pink, 2010:53).

### 3.1.5 Sammanfattning av resonemangen kring prestationsbaserad ersättning

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fördelar med prestationbaserad ersättning</th>
<th>Nackdelar med prestationbaserad ersättning</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Effektivt sätt att styra de anställdas beteende genom att belöna en önskvärd prestation</td>
<td>Ej lämplig metod i alla lägen då det kan vara svårt att mäta en individuell prestation (ex. i teamarbete)</td>
</tr>
<tr>
<td>Effektivt sätt att uppnå målkongruens</td>
<td>Kan vara svårt för företag att veta vilket beteende som ska belönas då det kan komma att resultera i oönskade konsekvenser</td>
</tr>
<tr>
<td>Agentens ansträngningsgrad ökar</td>
<td>Kan resultera i att de anställda endast fokuserar på de aktiviteter som mäts</td>
</tr>
<tr>
<td>Innebär att den anställda vet vad som krävs för att få en belöning</td>
<td>Kan riskera att resultera i oetiska handlingar</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 3.2 Motivation

Begreppet motivation härrörar ifrån det latinska ordet ”movere” som betyder rörelse och har genom århundraden använts för att förklara vad det är som driver oss människor till att utföra en aktivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2000). Nationalencyklopedin definierar begreppet som ”de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet i en viss riktning eller mål” (NE, 2013).

Forskning har länge fokuserat på att monetära belöningar är det främsta sättet att motivera anställda till att arbeta på önskvärt sätt. Psykologen Elton Mayos kom dock att revolutionera detta tankesätt då han, genom sin så kallade Hawthorne studie i slutet av 1920-talet, upptäckte att det fanns andra faktorer än pengar som motiverade de anställda (Mayo, 1945). Mayo kunde även påvisa att de anställdas prestation på arbetsplatsen var i korrelation med deras

3.2.1 Motivationsteorier

Jämviktsteorin


Förväntningsteorin

Forskaren Victor Vrooms förväntningsteori baseras istället på att en individs motivation till att genomföra en uppgift snarare beror på förväntningen av belöningen (Vroom, 1964). Denna

Målsättningsteorin

3.2.2 Kritik mot presenterade motivationsteorier
De klassiska motivationsteorierna som nämnts ovan anser vi fortfarande har hög relevans då vi identifierat att dessa ligger till grund för vidare forskning inom så väl motivation som andra forskningsområden. Dock har dessa teorier fått utstå en del kritik. Till exempel menar Arnold, Robertson och Cooper (1991) att förväntningsteorin är begränsad då den ägnar för lite
upp�权助理的注意力到为什么一个人认为一个奖励是有价值的，或者不是。这意味
的是一个重要的部分来理解什么诱使一个人（Arnold et al., 1991）。Adams
的“公平权衡”与另一方面认为Pritchard（1969）是有限的，因为期望的消
耗是个人的。因此很难测量和比较个人的，因此很难实现。Latham & Yuki（1975）强调
目标设定理论受到批评，因为Locke使用有限的、有限的、有限的、有限的、有限的。
论据和因此可以质疑。Process理论也受到批评，因为不能单独解释什么诱使
一个人，除非这些，再加上其他考虑，需要整合到一个理论来增加解释价值（Furnham, 2005: 319）。

3.2.3 Inre och yttre motivation

Self Determination Theory
Deci och Ryan kom i deras ”Self Determination Theory” från 1985 att utveckla och definiera
begreppet inre motivation som syftar till att förklara att utförandet av en aktivitet grundar sig i
en inre drivkraft relaterad till en individs vilja att utföra en handling på grund av den
tillfredsställelse utförandet av aktiviteten i sig medför. Enligt ”Self Determination Theory”
krävs det att de tre behoven känsla av kompetens, autonomi (självbestämmande) samt
relationer med andra är uppfyllda för att den individen ska känna sig motiverad samt
engagerad (Deci & Ryan, 2000). Yttre motivation å andra sidan härrörs från att individen
genomför en aktivitet för att denne måste, och för att man annars blir bestraffad eller belönad
påvisat att en anställds ansträngning i arbetet är kraftigt beroende av om det är inre eller yttre
motivation som driver individen till att utföra en uppgift. Även Pink (2010) understryker att
enbart fokus på yttre motivation riskerar att krossa kreativiteten, släcka den inre motivationen,
minska prestationen, främja kortsiktigt tänkande samt uppmuntra till fusk och genvägar för att få belöningar.


### 3.2.4 Sammanfattning av nyckelbegrepp från presenterade motivationsteorier

<table>
<thead>
<tr>
<th>Författare</th>
<th>Equity theory</th>
<th>Förväntningsteorin</th>
<th>Målsättningsteorin</th>
<th>Self Determination theory</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>John S. Adam</td>
<td>Victor Vroom</td>
<td>Edwin Locke</td>
<td>Deci &amp; Ryan</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Motivations faktor</th>
<th>Känslan av att erhålla en rättvisa belöning</th>
<th>Förväntan av att erhålla en attraktiv belöning</th>
<th>Tydliga &amp; realistiska mål, Feedback</th>
<th>Vilja &amp; Tillfredsställelse, Ytter konsekvenser</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nyckelord</th>
<th>Balans mellan belöning och ansträngning</th>
<th>Attraktiv belöning kopplad till prestation</th>
<th>Delaktighet, Utvärdering &amp; Feedback</th>
<th>Inre och yttre motivation</th>
</tr>
</thead>
</table>

33
3.3. Nya synsätt gällande belöningar


Att forskning i allt större utsträckning visar att monetära belöningar på längre sikt kan ha en hämmande effekt på de anställdas motivation har lett till att allt fler forskare idag förespråkar incitamentssystem som består av en kombination av så väl pengar som inre motivationshöjare (Merchant och Van Der Stede, 2007: 25; Pink, 2010; Deci & Ryan, 2000; Boethius & Ehdin, 1994, Björklund, 2001).
3.4 Presentation av studiens teoretiska ramverk

Baserat på ovan presenterad litteratur har vi nedan sammanställt den teoretiska referensram som ligger till grund för denna uppsats.
4. EMPIRI

I detta kapitel presenteras en sammanfattning av de tre företagen Alfa Laval, AstraZeneca och SCA samt det empiriska material som har samlats in som anses vara relevant för att svara på de givna frågeställningarna. Läsaren ska ha i åtanke att nedanstående information är redovisad utifrån respektive informants uttalanden men att dessa resonemang ska spegla företagens perspektiv.

4.1 Bakgrund


Gemensamt för alla tre företag är även att de är grundade i Sverige och har varit verksamma länge, något som innebär att de är väletablerade företag med starka varumärken. Slutligen är

4 För mer detaljerad information om företagen samt källhänvisningar, se bilaga 2.
samtliga företag operativa på marknader så som Nord- och Sydamerika, Asien samt Europa. Detta gör dem till multinationella företag som idag sysselsätter mellan 16 000 och 52 000 anställda världen över.

4.2 Syfte med belöningssystem

Samtliga tre företag använder sig idag av ett belöningssystem som är tätt sammankopplat med prestation. Alfa Lavals syfte med sitt belöningssystem är att uppmuntra den “performance culture” som företaget eftersträvar. Företagets informant förklarar att de genom sitt incitamentssystem vill uppmuntra de anställda till att ”ha ett driv att arbeta med kostnadseffektiva lösningar och alltid försöka förbättra sin prestation”. AstraZeneca resonerar på liknande sätt då deras incitamentssystem syftar till att ”få de 52 000 anställda att arbeta mot samma mål samtidigt som vi vill signalera ut vad som är önskvärt beteende”. Vidare beskriver även SCAs informant att de använder sitt belöningssystem i syfte att ”driva prestation samt skapa fokus och engagemang hos de anställda”.

4.3 Belöningssystemets utformning

4.3.1 Alfa Laval

Alfa Lavals belöningssystem grundar sig på en fast lön där den individuella löneutvecklingen baseras på till vilken grad individuella finansiella mål uppfyllts. Dessutom använder de en rörlig bonus kopplad till en anställds prestation. Vidare består belöningsmodellen av olika förmåner anpassade på lokal nivå och som därmed varierar från land till land. Dessa förmåner inkluderar pensionsparande, sjukvård, försäkringar samt tjänstebil - förmåner Alfa Laval anser är en väsentlig del i deras belöningssystem och som många anställda glömmer bort.

5 Alfa Laval sedan år 1883, AstraZeneca sedan år 1913, SCA sedan år 1929
Företaget anser även att det är viktigt att de anställda ser en helhet i sin belöning och inte endast ser till den monetära ersättningen. Därför har de i sin belöningsmodell valt att inkludera andra icke monetära förmåner, såsom utveckling och utbildning som den anställda har möjlighet att ta del av. Detta i syfte att visa den totala belöningen man som anställd på Alfa Laval får.

Illustration av Alfa Lavals belöningsmodell, tillhandahållen av företagets informant

4.3.2 AstraZeneca

AstraZenecas belöningssystem baseras på tre olika former av ersättningar, alla med skilda syften. För det första använder de sig av en grundlön som sätts utifrån tre parametrar; marknadslönen för liknande arbete, hur företagets lönebudget ser ut samt en anställds prestation de senaste tre åren. Tanken är att lönen ska baseras på en anställds långsiktiga prestation samt vara konkurrenkskraftig jämfört med den ersättning konkurrenter erbjuder. För det andra består deras incitamentssystem av ett bonusprogram som används som ett mer kortsiktigt incitament baserad på en individsh prestation och måluppfyllelse föregående år, samt företagets totala resultat. Detta gör bonusen till en mer volatil ersättning jämfört med grundlön. Den tredje ersättningen benämns LTI, long term incentives, och syftar till att
erbjuder ytterligare långsiktiga förmåner, så som företagsaktier och optioner. Denna form av ersättning syftar till att behålla nyckelkompetens inom företaget och gäller endast seniора och högt uppsatta chefer, medan de andra ersättningsformerna (fast lön och bonus) gäller samtliga anställda på företaget. Företaget erbjuder även landsanpassade förmåner så som tjänstebil och pensionssparande.

AstraZenecas belöningssystem har tidigare varit utformat och styrt på lokal nivå men håller just nu på att omstruktureras till att vara centralstyrt och gemensamt för hela organisationen. Även om lönebudgeten anpassas lokalt ska den ovan nämnda principen för lönesättning och bonus vara densamma för alla länder företaget är verksamma i.

Illustration av AstraZenecas incitamentssystem, tillhandahållen av företagets informant.

4.3.3 SCA

SCA tillämpar ett belöningssystem som består av en fast grundlön och en rörlig ersättning. Den rörliga ersättningen tillämpas på två olika sätt beroende på vilken anställd som belönas.
För de trehundra högst uppsatta cheferna består den rörliga ersättningen av en kortsiktig del, “short term incentives” (STI) och av en långsiktig del, “long term incentives” (LTI). Den kortsiktiga belöningen baseras på den anställdas prestation som är genomförd under föregående år och mäts genom parametrar som försäljningstillväxt, lönsamhet, kassaflöde och produktivitetsmål. Den långsiktiga belöningen å andra sidan baseras på prestationen under de senaste tre åren och mäts i Total Shareholder Return, det vill säga aktiekursutvecklingen och avkastningen till aktieägarna, jämfört med marknaden och SCAs konkurrenter. För övriga anställda tillämpas ett så kallat ”All Employee Bonus Program”, en rörlig ersättning kopplad till divisionenheternas måluppfyllnad.

Vår tolkning av SCAs belöningsmodell, baserad på företagsinformantens uttalanden

4.4. Bakomliggande resonemang

4.4.1 Prestationsbaserad ersättning

Samtliga företag använder sig idag av ett belöningssystem där en del av ersättningen är kopplad till en anställds uppfyllande av mål. Den främsta anledningen till detta var att informanterna ansåg det vara ett effektivt sätt att driva samt uppmärksamma bra prestationer. AstraZenecas informant menar att ”om en anställd arbetat hårt så ska den få en ersättning
som speglar detta”. SCAs informant poängterar även att ”människan är egentligen ganska enkel och drivs främst av möjligheten att tjäna pengar”. Vidare understryker informanten att ”kan du som anställd fördubbla din lön så är det klart som tusan att du motiveras av det”. Denna tanke ligger bland annat till grund för att SCA nyligen valt att utökat LTI:s andel av de högsta chefernas totala ersättning. Ytterligare en anledning till att företaget genomfört detta är att denna form av ersättning möjliggör konjunkturanpassning av chefernas löner och att personalkostnaderna därmed kan hållas nere i svåra tider.

Ett annat resonemang kring varför företagen valt att använda sig av prestationbaserad ersättning var även för att det ansågs vara ett effektivt sätt för företaget att uppnå koncernmålen. SCAs informant hävdade att denna form av ersättning ”skapar ett intresse hos de anställda till att förstå att om de är effektiva och kan förbättra sina processer kommer det inte bara leda till bättre resultat för dem utan även för organisationen som helhet”. Även Alfa Lavals informant påpekar att prestationbaserad ersättning är ett bra sätt att få de anställda medvetna om vad som förväntas av dem, att de vet vad som ska uppnås för att få en belöning samt understryker att det även ”gör det lättare för individen att arbeta mot målen”.

Alfa Lavals informant upplever att detta arbetssätt fungerar mycket bra eftersom de anställda är delaktiga i utformningen av målen samt i utvärderingen av sin egen prestation. Företaget är dock medvetna om att ett prestationbaserat belöningssystem för somliga kan upplevas som stressfullt. För att förebygga detta arbetar företaget med kontinuerlig diskussion, uppföljning samt justering av målen. Vidare anser informanten att den största svårigheten med denna typ av ersättning är att det finns risk för att man inte sätter målen på rätt sätt vilket gör att man kan komma att uppmuntra och belöna fel saker.
AstraZenecas informant vidareutvecklar detta resonemang och påpekar att prestationsbaserad ersättning inte alltid är den bästa belöningsformen. För det första har de förstått att de anställda som arbetar i produktionsenheterna inte alltid finner detta system rättvist då deras arbete mestadels består av teamwork där det är svårt att mäta och utvärdera enskilda prestationer. För det andra menar informanten att det är svårt för de anställda att se ett starkt samband mellan prestation och belöning, då bonus för årets prestation betalas ut ett år senare. Detta gör det svårt för den anställda att återkoppla till vilken prestation och vilket beteende som belöningen avser. I syfte att uppmärksamma en mer specifik prestation anser informanten att det är bättre att använda sig utav någon form av konkret direkt uppskattning, så som en biobiljett eller middag för två. Företaget har dock inget system för hur detta ska användas i praktiken utan anser att det är upp till varje chef att rättvist fatta beslut om denna form av belöning.

Även SCA poängterar att det är svårt att få till stånd bra kvalitet i de individuella målen samt att detta tar tid och kräver mycket jobb. De anser dock att den stora utmaningen är att ha snabba processflöden så att målsättning, uppföljning, och utbetalning går snabbt och smidigt så att den anställda kan koppla ihop belöning och prestation.

4.4.2 Gemensamt system med lokala anpassningar

Alfa Laval och SCA har i sitt belöningssystem länge använt sig av en gemensam grundprincip som gäller för hela organisationen. AstraZenecas belöningssystem å andra sidan har tidigare varit utformat på lokal nivå men har precis omstrukturerats till att nu vara gemensamt och styrt från central nivå. Företaget har valt att implementera ett gemensamt incitamentssystem för hela organisationen för att skapa en gemenskap samt enhetlighet i arbetet då ”vi alla
arbetar i samma företag mot samma mål". Företagets informant framhåller även att eftersom deras arbete baseras på ett tätt samarbete i team mellan olika länder är det viktigt att alla har samma förutsättningar när det kommer till belöningar. Dessutom hoppas de att ett gemensamt system kommer att vara mer effektivt för cheferna att använda, då det underlättar för en chef med anställda som befinner sig i olika länder. Då företaget är mitt uppe i denna omstruktureringsprocess har de dock ännu inte hunnit se någon effekt av implementeringen.


Detta resonemang kunde även återfinnas hos Alfa Laval som poängterar att lokala anpassningar krävs på grund av legala aspekter och skillnader i marknadsstruktur. Alfa Laval har även identifierat att deras anställda har olika preferenser. Till exempel nämner informanten att de anställda i Sverige efterfrågar pappaledighet, fritid och mer flexibla arbetstider medan anställda i Kina snarare föredrar status, möjlighet att klättra i hierarkin och även att familjen inkluderas i sjukvårdsförsäkringen.
Hos AstraZeneca fanns ett liknande resonemang då de poängterar att lokala anpassningar skett på grund av legala restriktioner och varierande marknadsstrukturer, snarare än kulturella preferenser. AstraZenecas informant understryker att om det inte har funnits några legala skäl för ett undantag har grundprincipen implementerats. Detta förklarar informanten beror på att man ”i en sådan här stor organisation inte kan ta hänsyn till allas åsikter”. ”Vi har varit tuffa, länderna har inte haft något val”.

4.4.3 Motivation

AstraZenecas informant argumenterade att det som initialt lockar en person till att arbeta på deras företag är bra anställningsvillkor samt en marknadsmässigt ”okej lön”. Den faktor som motiverar de anställda till att stanna kvar i företaget tror dock informanten snarare är en bra chef än vilken typ av belöningssystem man har. Att företaget har en ”okej nivå” på lönen och bonus, jämfört med andra företag, är självklart viktigt då de anställda kanske annars väljer att sluta, men samtidigt ska företag inte ha för höga förväntningar på att lön och bonusar alltid motiverar de anställda. Företagets informant menar att om de anställda blir vana vid att få en viss bonus kan en minskning av bonusen skapa en känsla av missnöje. Bonus kan på så vis komma att ha en demotiverande effekt. För att motverka detta arbetar AstraZeneca med att kontinuerligt under året informera sina anställda om hur det går för företaget och vilket resultat som kan förväntas. Företaget anser därför att utvärdering, feedback och att varje medarbetare har en utvecklingsplan är viktigt då ”belöningsystemet styr prestationen hos de anställda, medan feedback påverkar motivationen”. Chefen anses därför ha en betydande roll i att kommunicera samt förklara vad det är som ligger till grund för en given bonus.

SCAs informant poängterar att pengar och bra anställningsvillkor är viktigt för att attrahera medarbetare, samt för att få dem att prestera på arbetsplatsen. Dock understryker informanten

Alfa Laval anser att det är viktigt att erbjuda kontinuerlig kompetensutveckling samt stimulerande arbetsuppgifter för att motivera sina anställda, detta då de är beroende av sina specialister med unik kompetens. Detta är ett ytterligare en anledning till den tredje dimensionen i företagets belöningssystem med utbildning och kompetensutveckling. Vidare anser företagets informant att en annan motivationsfaktor är möjligheten att arbeta i ett företag med produkter som förbättrar miljön och människors tillvaro.
4.5 Sammanfattning av empirin

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Alfa Laval</th>
<th>AstraZeneca</th>
<th>SCA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Syfte med incitamentssystem</strong></td>
<td>Driva/Öka prestation</td>
<td>Skapa målkongruens, signalera ut önskvärt beteende</td>
<td>Driva prestation, skapa fokus och engagemang</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Former av belöningar</strong></td>
<td>Fast lön+bonus</td>
<td>Fast lön+bonus+ LTI*</td>
<td>Fast lön+bonus alternativt STI*+LTI* Förmåner**</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Förmåner**</td>
<td>Förmåner**</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Fördelar med incitamentssystemet</strong></td>
<td>Effektivt sätt att driva prestation, de anställda vet vad som förväntas</td>
<td>Effektivt sätt att driva och uppmärksamma bra prestationer</td>
<td>Effektivt sätt att uppnå koncernmål, anpassning av lönekostnader, anställda vet att de kan påverka sin lön</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Nackdelar med incitamentssystemet</strong></td>
<td>Stressfullt för de anställda, risk för att mäta fel, risk för att uppmuntra/belöna fel beteende</td>
<td>Kan uppfattas som orättvist, teamarbete svårt att belöna, svårt för anställda att se samband mellan belöning och prestation</td>
<td>Svårt att mäta/sätta mål, svårt för anställd att se samband mellan belöning och prestation</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Viktigaste motivationsfaktorerna</strong></td>
<td>Personlig utveckling</td>
<td>En ”okej” lön, en bra chef, förståelse för sin bonus</td>
<td>Pengar</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* Endast för nyckelpersoner inom företag

** Lokalt anpassade så som pensionsparande, försäkringar och tjänstebil
Detta kapitel syftar till att analysera det empiriska materialet utifrån vårt teoretiska ramverk. I analysen kommer skillnader och likheter kring företagens resonemang att belysas för att kunna identifiera vilka aspekter som de tre valda företagen tagit hänsyn till vid utformningen av sina incitamentssystem. Vi ämnar även identifiera vilken roll motivation har spelat i detta resonemang.

I denna studie har vi kunnat identifiera att alla de tre företagens syfte med sina belöningssystem är att driva samt styra de anställdas prestation. Detta inte endast för att organisationen ska uppnå ett bättre resultat, utan även för att säkerhetsställa att de anställda är fokuserade på rätt arbetsuppgifter och arbetar mot företagets gemensamma mål. Vidare syftar systemen till att behålla nyckelkompetens inom företaget. Utifrån detta syfte har därför samtliga tre företag idag belöningssystem som grundar sig i en fast lön samt en rörlig ersättning som är nära länkad till den anställdas uppfyllande av förutbestämda mål. Andelen rörlig ersättning, samt vilka anställda som berörs av denna ersättning, skiljer sig dock åt bland företagen. Detta gör även att samtliga företag utgår ifrån monetära belöningar. Alfa Laval utmärker sig dock då de valt att komplettera med andra icke monetära belöningsformer. Slutligen bör det även kommenteras att samtliga belöningssystem har en grundprincip som är gemensam för hela organisationen, med förekomst av lokala anpassningar relaterat till skillnader i lokala restriktioner och marknadsstrukturer. Även om företagen därmed har liknande utformningar varierar de bakomliggande resonemangen kring dessa val, vilka vidare kommer analyseras nedan.
5.1 Prestationsbaserad ersättning

5.1.1 Att styra ett beteende

Att länka belöningar till prestation har enligt litteraturen visat sig vara ett mycket effektivt sätt att förena en anställdes intresse med ledningens, detta då ledningen kan styra de anställdas beteende i önskvärd riktning. Att detta är en anledning till varför företag använder sig utav incitamentssystem är något vi fått bekräftat i denna studie. För de första menar samtliga företag att de genom sina belöningssystem ämnar signalera till sina anställda vilket beteende som är önskvärt i företaget. Detta menar informanterna att de gör på ett effektivt sätt genom att koppla ersättningen till uppfyllandet av olika typer av mål. Genom att utlova belöning för uppfyllnad av förutbestämda mål syftar företagen till att styra de anställdas beteende i linje med företagens intresse. För det andra är det ett sätt för företagen att säkerhetsställa att de anställda är fokuserade på rätt arbetsuppgifter och arbetar mot företagets gemensamma mål. För ett företag innebär detta inte bara att målkongruens uppnås utan även att humankapitalet används mer effektivt, vilket i sin tur bidrar till ett bättre resultat för företaget.

Detta resonemang går att härledas till målsättningsteorin som hävdar att mål är ett effektivt sätt att styra de anställda samt göra de medvetna om vad som förväntas av dem. Samtliga tre informanter vidhåller därför, i linje med teorins resonemang, att en individs prestation på jobbet är starkt kopplad till och påverkad av individuella målsättningar. Medan Alfa Laval och AstraZeneca arbetar med mål som sätts tillsammans med den anställde och dennes närmaste chef, sätts målen i SCA snarare på ledningsnivå. Att de anställda får medverka i målsättningsprocessen, som i Alfa Laval och AstraZenecas fall, skulle enligt teorin innebära att de anställda känner sig mer motiverade till att prestera då de är delaktiga och målen därmed upplevs mer rimliga och uppnåeliga. Att SCA å andra sidan har ett system där individuella mål sätts utifrån divisionsmål innebär att de går emot vad teorin förespråkar om
individuell målsättning och delaktighet. Istället resonerar SCA att divisionsbaserade mål är ett effektivt sätt för företaget att uppnå koncernmålen, och har därmed fokus på organisationens mål snarare än den enskilda individens.

Att användandet av individuella mål skulle uppmuntra ett oetiskt beteende eller komma att hämma samarbete i arbetet, som litteraturen pekar på är en av de största nackdelarna, var inget vi i intervjun kunde se att informanterna reflekterat över.

Sammanfattningsvis kan vi se att samtliga företag fört ett tydligt resonemang kring möjligheten att genom prestationbaserad ersättning, kopplad till måluppfyllelse, kunna påverka de anställdas beteende. Detta för att styra samt uppmuntra ett, för företaget, önskvärt beteende. Även om syftet med användandet av mål är detsamma kan vi dock se att nivån av delaktighet i målsättningen skiljer sig åt, vilket enligt teorin kan påverka hur motiverade de anställda är till att prestera.

5.1.2 Att driva prestation

Prestationsbaserad ersättning grundar sig ofta på, enligt litteraturen, att en individ erhåller monetär belöning kopplad till dennes prestation vilket i sin tur skapar incitament för de anställda att öka ansträngningsgraden i sitt arbete. Samtliga företag hävdar i linje med detta att prestationbaserad ersättning är ett effektivt sätt att få de anställda att öka sin ansträngningsgrad. Detta menar SCAs informant grundar sig i att människan drivs av pengar och därmed är villig att öka sin ansträngningsgrad om den extra insatsen medför en monetär belöning. SCA har därmed valt att använda sig av prestationbaserad ersättning då detta gör de anställda medvetna om möjlheten att tjäna mer pengar, vilket i sin tur kommer dra de anställda till att öka sin prestation. AstraZeneca och Alfa Laval resonerar snarare att vetskapen om att kunna erhålla en belöning som speglar prestationen kommer leda till en

Förväntningsteorin förespråkar även att graden av ansträngningen är beroende av att den anställda tilltalas av det möjliga utfallet, det vill säga att belöningen anses vara tillräckligt attraktiv. I denna studie kunde vi dock se att åsikterna kring vad som är en attraktiv belöning gick isär. SCAs informant menade att människan är enkel och främst drivs av möjligheten att tjäna pengar. Detta resonemang gör det därmed förståeligt varför SCA valt att utforma sitt belöningssystem baserat på monetära belöningar. Alfa Laval och AstraZeneca å andra sidan anser att pengar är en viktig del i att locka de anställda till prestation men att det samtidigt finns andra faktorer än bara ekonomisk vinning som driver den anställda till att prestera. Detta gör att informanterna reflekterat över att andra former av belöningar skulle kunna anses attraktivt. Här påvisades resonemang kring en kompletterande användning av belöningar så som kompetensutveckling, karriärmöjligheter och uppskattning. Detta var även en av anledningarna till varför Alfa Laval har kompletterat sitt belöningssystem med icke monetära belöningar så som utbildning.
Sammanfattningsvis kan vi se att samtliga företag anser att prestationsbaserad ersättning är en framgångsrik belöningsform då det är ett effektivt sätt att driva prestation. Detta då företagen resonerat att de anställda genom denna belöningsform kommer vara medvetna om att en extra ansträngning belönas, något som skapar incitament till ökad ansträngningsgrad. Däremot skiljer sig företagens syn åt på vad som är attraktiva belöningar.

5.1.3 Att belöna prestation


Vidare har AstraZeneca samt SCA reflekterat över möjligheten att snabbare kunna återkoppla prestation för att öka en anställds känsla av uppskattning. Detta har vi dock identifierat att företagen finner svårt att applicera och implementera i praktiken då dessa former utav
belöningar bygger på subjektiva bedömningar från cheferna. I linje med kritiken mot jämviktsteorin, har vi även identifierat att svårigheter förekommer med att mäta den ansträngning anställda lägger ner och det är följaktligen svårt för företagen att alltid uppnå en rättvis kompensation.

I AstraZenecas resonemang kring lönesättning poängterades det även att det är väsentligt att lönen sätts i paritet med marknadslönen för liknande arbete. Detta är betydelsefullt för att göra AstraZeneca konkurrenskraftiga på marknaden samt för att de anställda ska känna att de får en rättvis ersättning för sin prestation. Även Alfa Laval kunde påvisa att de resonerat kring behovet av att erbjuda en belöning som skapar en känsla av rättvisa för de anställda. Detta gör de genom att i illustrationen av sitt belöningssystem poängtera vikten av den totala belöningen som de anställda erbjuds, det vill säga att de anställda inte bara ser till den fasta lönen vid jämförelse med sina kollegor.

Sammanfattningsvis har ytterligare en orsak identifierats till varför företagen valt att använda prestationsbaserad ersättning. Denna orsak härleds till företagens resonemang kring att denna belöningsstruktur är relativt rättvist sätt för företag att identifiera samt belöna de anställda som agerat i linje med företagets målsättning. Samtliga företag är dock medvetna om att det finns svårigheter med att korrekt mäta en anställds ansträngning men menar samtidigt att det ändå är ett effektivt sätt att belöna sina anställda.

5.1.4 Att öka motivationen hos de anställda

Trots kritik mot monetära belöningar kan vi se att det är ett viktigt medel för samtliga företag i sina belöningssystem. Att dessa belöningar, som “Self Determination theory” poängterar,
endast skulle ha en kortsiktig prestationshöjande effekt är något vi inte identifierat att företagen reflekterat över. Dock kan vi se att företagen är medvetna om att monetära belöningar kan komma att tas för givna, samt att detta i vissa fall i sin tur kan leda till missnöje hos de anställda. Detta då bonusen kan fluktuera.

Det nya synsättet på motivation, som fokuserar på vikten av inre motivation, går att finna hos företagen vid resonemang kring vad som motiverar deras anställda på arbetsplatsen. Dock har vi inte kunnat se att inre motivation påverkat utformningen av incitamentssystemet, mer än till viss del i Alfa Lavals fall då de valt att inkorporera element så som kompetens- och karriärsutveckling i sin belöningsmodell. Detta då samtliga företag använder sig av monetära belöningar som endast påverkar den yttre motivationen.

Vi kunde även se att AstraZeneca samt SCA reflekterat över “mjukare” faktorer för att bejaka inre motivation hos de anställda. AstraZenecas informant poängterade att det som företaget tror att deras anställda motiveras av är känslan av att känna sig rättvist belönad, vilket de menade kunde uppnås med hjälp av feedback samt regelbunden och öppen kommunikation med den anställdes närmaste chef. SCA å andra sidan lade inte väsentligt stor vikt vid dessa faktorer utan framhöll att det snarare är möjligheten att nå ett mål, som genererar en belöning, som sporrar individer till att presteras.

Sammanfattningsvis har vi kunnat se att motivation är ett mycket komplext begrepp som kan tolkas och hanteras på olika sätt. De bakomliggande resonemangen kring motivations roll vid utformningen av incitamentssystem har varit varierande. Fokus vid utformningen har främst varit att attrahera anställda samt motivera dem till att öka sin ansträngningsgrad. Detta är något vi kunnat se inte är samma sak för företagen som att vara motiverad i sitt arbete samt
till att vilja stanna i företaget. Resonemangen kring utformningen av monetära belöningssystem kan därför inte härledas till att försöka öka den inre motivationen utan i så fall snarare till att öka den yttre motivationen hos de anställda.

5.2 Gemensamt system med lokala anpassningar

I denna studie har vi vidare kunnat urskilja att incitamentssystemen i de tre företagen till viss del är lokalanpassade, då den rörliga andelen av ersättning samt förmåner varierar mellan olika länder. Detta menar företagen beror på att de identifierat att preferensererna hos de anställda skiljer sig åt i olika delar av världen. Om detta beror på att det finns olika
värderingar och faktorer som påverkar motivation i olika kulturer är dock svårt för oss att dra någon slutsats om, speciellt då företagens resonemang kring detta var begränsat. Dock nämnde alla tre företagesrepresentanterna att marknadsstrukturen ser olika ut i olika länder, vilket därmed kan ses vara en bidragande orsak till de rådande lokaliseringserna. Detta resonemang kan i sin tur medföra en tolkning av att de varierande marknadsförutsättningarna gör att de anställda förväntar sig olika belöningar av sin arbetsgivare. Förväntningsteorin kan därför visa på vikten av att företagen tar hänsyn till de anställdas förväntningar och till exempel erbjuder en högre andel rörliga ersättningen i USA, än i andra länder. Denna teori förklarar varför företagen behöver anpassa ersättningen efter marknadsstrukturen för att anställda världen över ska finna belöningen attraktiv. Alla studerade företag nämner även legala aspekter som en orsak till de förekommande lokaliseringserna av incitamentssystemets utformning. I största möjliga mån ämnas det gemensamma systemet vara likadant utformat men i somliga länder sätter lagar, regler och fackföreningar stopp för företagets avsedda belöningssystem.
6. SLUTSATSER & AVSLUTANDE DISKUSSION

I detta avslutande kapitel besvarar vi våra frågeställningar samt presenterar våra slutsatser och reflektioner över studiens resultat. Avslutningsvis presteras även förslag på vidare forskning inom området.

6.1 Slutsatser

Vi har i denna uppsats studerat de tre svenska multinationella industriföretagen Alfa Laval, AstraZeneca samt SCA i syfte att undersöka hur företagen valt att utforma sina incitamentssystem, vad de bakomliggande resonemangen är samt vilka roll motivation har spelat vid denna utformning. Detta för att se hur dessa företag resonerar då det inte finns någon universal lösning för hur de bäst bör gå tillväga vid utformningen av ett globalt, gemensamt incitamentssystem.

Att företagen valt att använda sig av prestationsbaserad ersättning grundade sig i resonemanget att denna typ av belöningssystem är det bästa och mest effektiva sättet att förena de anställdas intresse med ledningens, öka de anställdas fokus samt få de anställda införstådda med vilken prestation som genererar en belöning. Dock ser företagen inte endast fördelar med systemet då det även förekommer svårigheter med att mäta individuell prestation, framförallt i arbeten baserade på samarbete.

Alla tre företag har även ett belöningssystem som är gemensamt för hela organisationen för att uppnå gemenskap, en känsla av enhetlighet och rättvisa samt för att underlätta administrationen för chefer med anställda världen över. Samtidigt har lokala anpassningar gjorts med hänsyn till de varierande nationella förutsättningarna, som legala aspekter och restriktioner samt marknadsstrukturer.

Avslutningsvis har samtliga företag ett system som är baserat på monetär ersättning. Detta trots att de alla är medvetna om att detta inte alltid är den bästa formen av belöning för att motivera sina anställda. Alfa Laval understryker vikten av personlig utveckling och att den anställda har stimulerande arbetsuppgifter. Detta är även, i kombination med ambitionen att kommunicera ut den totala belöningen de anställda erbjuds, anledningen till att företaget valt att komplettera sin belöningsmodell med andra icke monetära förmåner. Astra Zeneca å andra sidan poängterade att en bra chef och uppskattning istället är viktiga faktorer för att få de anställda motiverade. Slutligen ansåg SCA att möjligheten att erhålla en attraktiv belöning motiverar anställda i unga år men att andra icke monetära faktorer blir allt viktigare med åldern. Samtliga företag var även medvetna om inre motivations betydelse för anställdas prestation men har, med undantag för Alfa Laval, inte inkorporerat detta i sitt belöningssystem. Detta beror på att de fann det svårt att skapa ett belöningssystem som grundar sig på dessa former av incitament. Vi kan därmed dra slutsatsen att företagen har valt
att fokusera på att påverka den yttre motivationen då det är enkelt och mätbart. Inre motivation å andra sidan anser företagen är mer svår identifierat.

6.2 Reflektioner över studiens resultat


6.3 Förslag på vidare forskning

Baserat på undersökningens slutsatser kan det konstateras att det finns fler intressanta vinklar inom området att studera vidare. Att den moderna litteraturen förklarar att det är avgörande
7. REFERENSER

7.1 Elektroniska källor


7.2 Tryckta källor

*Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod.* Andra upplagan. Studentlitteratur AB


Bryman, A., Bell, E., 2005. 


*Forsknings: en introduktion* / Elizabeth DePoy, Laura N Gitlin ; översättning och fackgranskning: Jan Hellberg. Lund : Studentlitteratur AB.


### 7.3 Tidsskrifter och artiklar


### 7.4 Muntliga källor


8. BILAGOR

8.1 Intervjumall

Intervjumall

Datum:

Intervjudektagare:

Position:

Tid anställd på företag X:

1. Vad är din roll samt dina huvudsakliga arbetsuppgifter på företag X?
2. Vad är det huvudsakliga syftet med ert belöningssystem?
3. Kan du beskriva hur ert belöningssystem ser ut?
4. Är det utformat på central eller lokal nivå?
5. Hur har ni resonerat vid utformningen av belöningssystemet?
6. Vilka hänsynstaganden har ni behövt göra relaterat till att ni är ett multinationellt företag? Ge exempel
7. Har ni använt någon annan typ av belöningssystem tidigare? Om ja, varför har ni bytt system?
8. Vad finns det för för- och nackdelar/utmaningar med det belöningssystem ni använder er av idag?
9. Vad gör företag X till en attraktiv arbetsplats?
10. Hur arbetar ni för att motivera era anställda? Ge exempel
11. Vem i organisationen anser du har ansvaret för att upprätthålla motivationen hos de anställda? Ge exempel
8.2 Företagsinformation

*Alfa Laval*


*AstraZeneca*


Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA)