



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

FEK 582 Kandidatuppsats
VT 2006

Styrförutsättnings påverkan på utformningen av belöningsystem i IT-branschen

AV

Rickard Aronsson Jan Ivarsson Michael Lavesson Mattias Nilsson

HANDLEDARE

Per Magnus Andersson Peter Jönsson

Sammanfattning

Titel:	Styrförutsättnings påverkan på utformningen av belöningsystem i IT-branschen.
Seminariedatum:	2006-06-01
Ämne/kurs:	Ekonomistyrning under förändring FEK 582 - Kandidatuppsats, 10 poäng 15 ETC
Författare:	Rickard Aronsson, Jan Ivarsson, Michael Lavesson och Mattias Nilsson
Handledare:	Per Magnus Andersson och Peter Jönsson
Nyckelord:	IT-branschen, kunskapsföretag, belöningsystem, ekonomistyrning och styrförutsättningar
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera IT-branschens belöningsystem speciellt med avseende på de förutsättningar som påverkar utformning av dessa.
Metod:	För att ge läsaren en övergripande förståelse för vårt problemområde har vi valt att utgå ifrån befintlig teori. Detta material har vi funnit genom sökning i Lunds Universitetsbiblioteks databaser och Malmös högskolebibliotek och stadsbibliotek. Utifrån detta material har vi utformat vårt ramverks som legat till grund för resterande bitar. Vi genomförde fem intervjuer på fem olika företag, intervjuerna var av en kvalitativ art. Slutligen ställdes empirin mot teorin för att generera de slutsatser vi kommit fram till.
Slutsats:	Vi har sett hur arten av våra fallföretags produkter har möjliggjort ett mätande av medarbetarnas prestationer och hur företagens personalidéer speglas i belöningsystemen. Vi har även belyst problem med belöningsstrategier, relaterade till arbetsformerna i företagen.

Summary

- Title:** Governance prerequisites effect on the construction of rewarding systems in the IT-industry
- Seminar date:** 2006-06-01
- Course:** Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Rickard Aronsson, Jan Ivarsson, Michael Lavesson and Mattias Nilsson
- Advisors:** Per Magnus Andersson and Peter Jönsson
- Key words:** IT industry, knowledge-intensive firms, rewarding systems, controlling and controlling conditions.
- Purpose:** We aim to describe and analyse the rewarding systems in the IT industry and their relation to the governance prerequisites that affect their design.
- Methodology:** To provide the reader with an overall understanding about our research subject we have chosen to take our starting point in existing theory. We found this material by searching the databases of Lund University libraries. Based on this material we have designed our theoretical framework which has been the base for rest of the research. We conducted five qualitative interviews with five companies. Finally in our analysis we compared the theoretical and the empirical material and by this comparison we generated our conclusions.
- Conclusion:** We have seen how the type of our studied companies products has made it possible to measure the performance of employees and how the strategy about the labour market reflects in the companies rewarding systems. We have also stated problems with rewarding strategies, related to the organisation of work.

Förord

Vi vill tacka respondenterna på våra fallföretag för den känsliga information de delat med sig av. Vi riktar även ett tack till våra handledare, Per Magnus Andersson och Peter Jönsson, för ett trevligt och skojfriskt bemötande.

Lund den 7 juni 2006

Rickard Aronsson

Jan Ivarsson

Michael Lavesson

Mattias Nilsson

Innehållsförteckning

Figur- och tabellförteckning	7
1 Inledning.....	8
1.1 Bakgrund.....	8
1.2 Problemdiskussion.....	9
1.3 Föreställningsram.....	10
1.4 Syfte	11
1.5 Avgränsningar.....	11
1.6 Disposition.....	12
2 Metod	13
2.1 Tillvägagångssätt	13
2.2 Val av metod.....	13
2.3 Fallstudie.....	14
2.4 Litteraturstudie.....	15
2.5 Intervjuer.....	15
2.6 Källkritik.....	18
3 Teori	19
3.1 Teoretiskt ramverk.....	19
3.2 Belöningssystem	20
3.3 Syfte med belöningssystem	26
3.4 Styrförutsättningar	28
3.5 Kompletterande teorier	30
4 Empiri	35
4.1 Alfa	35
4.2 Beta	38
4.3 Gamma.....	42
4.4 Delta.....	44
4.5 Epsilon	47
5 Analys.....	50
5.1 Belöningssystem	50
5.2 Syftens påverkan på belöningssystem	55
5.3 Styrförutsättningars relation till syften	57

6	Resultatdiskussion	67
6.1	Slutsatser	67
6.2	Studiens applicerbarhet i andra miljöer	69
6.3	Förslag på fortsatt forskning	69
	Referenser	71
	Litterära referenser	71
	Elektroniska referenser	72
	Muntliga referenser	73
	Bilagor	74
	Bilaga 1, Intervjudata	74
	Bilaga 2, Intervjuguide	75

Figur- och tabellförteckning

Figurförteckning

Figur 1 - Föreställningsram.....	11
Figur 2 - Teoretiskt ramverk	20
Figur 3 – Mazlow och Hertzberg teorier.....	31
Figur 4 – Hertzbergs faktorer för tillfredsställelsegrad.....	32
Figur 5 – Den mekaniska organisationens pyramid.....	33

Tabellförteckning

Tabell 1 – Sammanställning av belöningsystemen	51
Tabell 2 – Gradering av belöningsystemets syften.....	55

1 Inledning

I detta kapitel ger vi en aktualiserande bakgrund till vårt ämne och för en problemdiskussion som mynnar ut i vår introducerande ståndpunkt.

1.1 Bakgrund

För anställda, i alla företag, är det en viktig drivkraft att bli belönad för sina insatser. Syftet med belöningarna, vare sig det är finansiella eller icke finansiella, kan vara att locka till sig nya medarbetare och öka motivationen hos de anställda. Att använda olika belöningar och förmåner för att locka till sig ny personal och behålla den existerande används oftast i större utsträckning i branscher där det är konkurrens om kompetent personal. Detta sker speciellt i branscher som attraherar och är i behov av yngre, välutbildade och mer lättroliga medarbetare. För att få dessa att stanna inom företaget har det ofta erbjudits ofta olika typer av optionsprogram för att förstärka de anställdas relation till företaget och bidra till att de drar sig för att byta arbetsplats. (Svensson, 2001)

Att rekrytera och behålla kompetent personal är speciellt viktigt för moderna organisationer som består av specialister med, många gånger, unika kunskaper. Som specialist har man ofta lätt att byta arbetsgivare och det är därför viktigt för företag att konkurrera om kvalificerade och kunskapsrika personer med hjälp av väl utvecklade personalidéer. (Bruzelius et al, 2000) Organisationer där medarbetarna är specialister, d.v.s. kunskapen är individrelaterad och humankapitalet dominerar, benämns ofta som kunskapsföretag. Ett exempel på kunskapsföretag är datakonsultföretag där de anställda, främst då konsulterna, är välutbildade och bildar företagets humankapital. (Alvesson, 2000) I dessa organisationer jobbar konsulten ofta ute hos kunden och upplevs därför ha ganska fria tyglar. Detta leder till att ledningens möjligheter till övervakning och kontroll ofta är mindre än önskad. Därför kan det vara motiverat att inte bara använda sig av regler och rutiner som styrmedel, utan också av ett belöningsystem. Ett sådant kan utgöra en del av motivationshöjande och styrande insatser i kunskapsintensiva organisationer.

Löner och ersättningar är betydande del av IT-konsultföretagets totala kostnader då dess mervärdeskapande, till stor del, består av att man säljer högavlönade medarbetares tjänster. Exempelvis utgör våra fallföretags personalomkostnader mellan 60 och 66 procent, av deras totala kostnader (fallföretagens årsredovisningar för 2005). Det förefaller därmed självklart, att det föreligger ett stort intresse i att dessa resursuppofferingar får största möjliga positiva effekt för företagen. En systematisering av de belöningar som ges till de anställda kan vara ett sätt att stimulera flera olika mål. T.ex. kan en engångssumma betalas ut till en medarbetare som genomgått en internutbildning på ett bra sätt, om man önskar att stimulera företagets kompetensutveckling särskilt.

Det senaste halvåret har IT-branschen, på nytt, fått en uppsving efter några tuffa år efter att IT-bubblan sprack. Konkurrensen om arbetskraften har ökat och man tror att belöningarna kommer att öka upp mot samma nivå som under IT-boomen vilket följande citat styrker:

”Nu är det glödhet att vara IT-specialist igen. De svåra åren efter bubblan är helt bortblåsta och nu slåss IT-bolag, konsultfirmor och uthyrare om de mest kompetenta. 14 av 20 börsnoterade IT-konsultbolag har ökat antalet anställda på ett år med i snitt 14 procent, enligt information i bolagens senaste kvartalsrapporter.” (Bergin, 2006)

Det går alltså att konstatera vikten av att studera hur just IT-företagen belönar de anställda för att stimulera sina mål. Detta särskilt under 2006 då IT-branschens segment på arbetsmarknaden är glödhet.

1.2 Problemdiskussion

IT-företag opererar på en marknad som ställer stora krav på flexibilitet. Man har många kunder som ställer olika krav och lösningarna måste skräddarsys för varje unik uppgift. Detta ställer bl.a. krav på kompetenta medarbetare. För att klara av det problemlösande som de ställs inför, är de anställda välutbildade. Då ett IT-företags kunskapsbank byggs upp av de anställdas kunskaper, är det viktigt att locka till sig och behålla kompetenta medarbetare för att fylla på företagets kunskapsbank och för att behålla kunskapen inom företaget. Det är inte endast viktigt att locka till sig och behålla personalen utan även att motivera dem till att prestera väl.

Utifrån ovanstående kan vi konstatera att personalen är en viktig resurs för ett IT-företag. Det är därför viktigt att administrera personalen på ett lämpligt sätt. Av

denna anledning kan det vara väsentligt att ha någon form av belöningsystem. När ett företag bestämt sig för att använda någon form av belöningsystem kommer en annan svårighet in i bilden, nämligen utformningen av dem.

Utformningen av dessa belöningsystem är en komplex uppgift. Ett företags miljö och mål innebär olika förutsättningar som påverkar hur de kan och vill styra sin verksamhet, styrförutsättningar. Det finns en rad olika styrförutsättningar som, medvetet eller omedvetet, spelar in vid utformningen av belöningsystem. I vår studie är vi intresserade av hur dessa styrförutsättningar påverkar när man utformar belöningsystem. Det är av stor vikt att kartlägga dessa och deras påverkan för att lyckas utforma belöningsystemet på ett effektivt sätt. Misslyckas man med att skapa ett bra utformat belöningsystem kan följden bli att effekten blir negativ. (Svensson, 2001). Vi har valt att studera belöningsystemet utifrån styrförutsättningarna medarbetare, produkt och tjänst samt arbetsform.

Utifrån denna diskussion har vi ställt upp följande problemformulering:

Hur påverkar IT-företagets styrförutsättningar utformningen av dess belöningsystem?

1.3 Föreställningsram

Vi kan lätt konstatera att ett IT-företag har mål som de arbetar mot och att dessa föder syften att stimulera deras nyckelresurs, personalen, till att gå mot dessa. Ett verktyg för att göra detta är i många företag ett belöningsystem. Detta innebär olika ersättningar som grundar sig på, mer eller mindre, förutbestämda mål. Utformningen av dessa belöningar och de grunder som utlöser dem är beroende av en rad olika styrförutsättningar. Vi föreställer oss även att det är dessa styrförutsättningar som från början föder olika syften med ett belöningsystem. Dessa relationer kommer att utgöra ett fundament för vårt tankesätt och vår struktur. Relationerna illustreras i figuren på nästa sida och är tänkt som en guide för läsaren under analysen, där figuren återfinns igen.

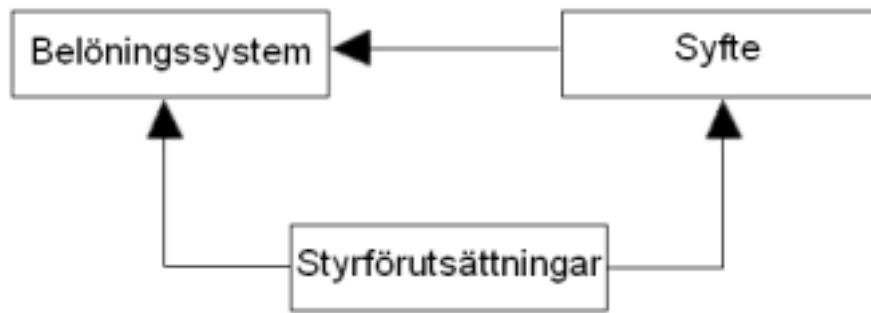


Fig. 1 Föreställningsram, Figuren visar de huvudkomponenter som utgör vårt fundament och deras relationer till varandra. (Källa: Författarnas egen illustration)

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera IT-branschens belöningsystem speciellt med avseende på de förutsättningar som påverkar utformning av dessa.

1.5 Avgränsningar

Vi har i denna uppsats avgränsat oss till att bara se till större IT-företag då dessa har ett stort behov av att styra sin främsta resurs, medarbetaren. Att vi inte ser till mindre företag beror på att stora bolag har ett större behov av att systematisera dess styrning. I ett mindre bolag är det möjligt att förlita sig på informella informationskanaler i en högre utsträckning.

En annan medveten avgränsning vi gjort är valet av att bara titta på tre styrförutsättningar. Vi är väl medvetna att det finns fler styrförutsättningar som påverkar belöningsystemens utformning, men då undersökningen hade blivit för omfattande med fler undersökningsvariabler, avgränsade vi oss till arbetsformer, medarbetaridéer och produkters art. Vi ser dessa som de starkaste faktorerna i sammanhanget.

Vi har i uppsatsen valt att bara studera det nedersta ledet i datakonsultföretag, d.v.s. konsulterna. Vi är dock väl medvetna om att fler i organisationen belönas genom liknande belöningsystem, där även styrförutsättningar inverkar på utformningen av de belöningar som företagen använder sig av.

1.6 Disposition

Kapitel 2 - Metod

Det övergripande syftet med detta kapitel är att presentera samt motivera det tillvägagångssätt vi använt oss av i uppsatsen. Detta avser vi att göra för att öka trovärdigheten i uppsatsen och att läsaren lättare ska kunna avgöra om material och slutsatser kan användas i andra studier. Exempel på område som behandlas är urval av respondenter, utformning av intervjuguide m.fl.

Kapitel 3 - Teori

I detta kapitel beskriver vi den teori vilken har varit aktuell för att genomföra den studie vi har genomfört. Vi kommer att presentera det ramverk som legat till grund för resterande delar av uppsatsen. Slutligen kommer även kompletterande teorier, vilka kan vara väsentliga vid analysen av belöningsystem, att tas upp.

Kapitel 4 - Empiri

I detta kapitel ger vi en beskrivning av respektive fallföretag utifrån den information som samlades in under intervjuerna. Beskrivningen är upplagd efter vårt ramverk och vi använder oss av ramverkets upplägg för att strukturera utseendet på kapitlet.

Kapitel 5 - Analys

I detta kapitel kommer vi att jämföra empirin emot vårt ramverk samt övrig litteratur. Vi kommer att analysera hur de olika styrförutsättningarna samt syftena påverkar utformningen av belöningsystemen. Ramverket fungerar som en struktur för kapitlet.

Kapitel 6 - Resultatdiskussion

I detta kapitel kommer de mest övergripande slutsatserna att läggas fram i en helhetsbild. Därefter kommer vi att diskutera huruvida det är möjligt att applicera vår studie på företag i andra miljöer. Slutligen kommer förslag till fortsatt forskning att ges.

2 Metod

I detta kapitel kommer vi att beskriva hur vi har genomfört vår undersökning och därmed den inhämtning och behandling av data som vi gjort.

2.1 Tillvägagångssätt

Inledningsvis började vi med en litteraturstudie för att samla in all nödvändig litteratur vi ansåg oss behöva för att kunna genomföra den undersökning vi ämnade göra. Utan litteraturen vore det omöjligt att skapa sig en bred förståelse för det vi avsåg undersöka. Genom vår litteraturstudie fann vi slutligen ett antal faktorer som vi ansåg vara av extra vikt och som vi ville undersöka närmare. Grundat på dessa faktorer utarbetade vi en föreställningsram och senare ett teoretiskt ramverk. Det teoretiska ramverket har varit en central del för oss under hela undersökningen. Bland annat låg ramverket som grund vid utformningen av intervjuguiden. Efter utformningen av ramverket genomförde vi intervjuerna. Det blev totalt fem intervjuer på fem olika företag. Samtliga intervjuer transkriberades för att vi lättare skulle kunna analysera dem. I analysen jämförde vi de olika fallföretagen med varandra samt med det ramverket vi hade utarbetat och övrig teori. Grundat på vad denna analys gav oss kunde vi dra de slutsatser vi har kommit fram till i vår undersökning.

2.2 Val av metod

Vi la ner mycket tid på att välja rätt metod för att försäkra oss om att kvaliteten skulle nå en tillfredsställande nivå. Vi ansåg det vara av en stor vikt att den metodansats vi valde var väl avvägd för den typ av undersökning vi avsåg att genomföra. (Bryman, 2002)

Vi avsåg att genomföra en fallstudie för att få en djup förståelse av det område vi avsåg att undersöka. Fallstudien kommer att beskrivas mer detaljerat nedan.

Vi ansåg att ett kvalitativt förhållningssätt var mest lämpat för den undersökning vi genomförde. En av anledningarna till detta är att man får en djupare insikt i

problemområdet med en kvalitativ undersökning än vad man får med en kvantitativ (Bryman, 2002). Det var tidigt självklart att vi behövde få en djupare insikt i vårt problemområde då vi upplevde det som komplext.

Gällande informationsinsamlingen från våra fallföretag, var vi överens om att vi inte kunde använda oss av enkäter då detta skulle begränsa våra kontakters svarsalternativ. Med tanke på att det är ett komplext område vi undersöker passade inte systematiska och strukturerade frågor. Vi ansåg att det var nödvändigt att diskutera fram svar, vilket inte är möjligt med enkäter. En annan fördel med kvalitativa metoder är att de kännetecknas av osystematiska och ostrukturerade frågor, vilket passar vår undersökning (Bryman, 2002). Med andra ord får man en helt annan flexibilitet i kvalitativa undersökningar än vad som är möjligt med kvalitativa. Intervjuerna vi genomförde var semistrukturerade intervjuer (Bryman, 2002). Dessa kännetecknas av att vara flexibla och att man anpassar frågorna allt eftersom intervjun fortlöper. Men det ska tilläggas att de inte är helt osystematiska och ostrukturerade utan en viss struktur existerar (Bryman, 2002). Tanken är att låta respondenterna tala relativt fritt och att man som intervjuledare, vid behov, styr in dem på rätt spår igen. Genom att låta respondenterna tala fritt tror vi att man lättare kan få med och fånga upp saker vi annars inte skulle ha gjort.

2.3 Fallstudie

Baserat på den art av forskningsproblem vi stod inför ansåg vi att en fallstudie var det mest lämpliga att genomföra. Med en fallstudie menas att man studerar ett visst "område". Detta var lämpligt då man vanligtvis genomför en kvalitativ studie när man använder sig utav en fallstudie. Vidare menas med fallstudie att man ska göra en detaljerad undersökning av ett fall vilket vi avsåg att göra. En stor fördel med fallstudier är att man kan skapa en helhetsbild vilket vi ansåg oss behöva göra. Samtidigt kan det innebära nackdelar så som att det kan bli svårare att komma fram till generella slutsatser. En annan faktor som visar på lämpligheten med att genomföra en fallstudie i vårt fall är vårt intresse i att belysa unika drag i ett fall, vilket är det man vanligtvis gör med fallstudier. Vi hade alltså ett ideografiskt synsätt som det också brukar benämnas. (Bryman, 2002)

2.4 Litteraturstudie

Vilket vi redan nämnt, började vi vår undersökning med en litteraturstudie för att vi skulle få en så bred förståelse som möjligt för vårt undersökningsområde. Något vi gjorde i ett tidigt skede, var att studera tidigare uppsatser inom området. Detta gjorde vi dels för att få idéer om hur vi kunde vinkla och avgränsa vår uppsats men även för att försäkra oss om att vi inte skulle replikera tidigare uppsatser. Litteraturstudien har varit väldigt betydelsefull och på ett eller annat sätt varit inblandad i alla faserna i uppsatsen. Exempelvis var det den som låg till grund vid utformningen av vårt ramverk vidare var litteraturen även ett måste vid tolkningen av den empiri vi har samlat in. Vi har använt oss utav elektroniska källor, böcker och artiklar. All litteratur har vi hittat via Lunds Universitets litteraturlatabaser ELIN och LOVISA, Malmö Högskola samt Malmö stadsbibliotek.

2.5 Intervjuer

2.5.1 Urval

Det var av stor vikt för oss att hitta rätt företag och personer att intervjua, då detta är väldigt betydelsefullt när man ska genomföra en undersökning (Bryman, 2002). Efter att ha avgränsat oss till IT-branschen var det fortfarande lite oklart exakt vilka företag vi var ute efter. Vi valde att undersöka företag som höll på med någon form av konsultverksamhet. Vidare var vårt mål att endast få med de största och mest kända IT-företagen. Detta var ingen lätt uppgift då det bl.a. var känslig information vi bad dem att dela med sig av. Vi fick till slut fem stora och välkända företag att ställa upp, vilket vi upplevde som en stor bedrift. Till vår fördel, visade det sig även att ett av företagen inte hade något belöningssystem. Detta var intressant att inkludera i studien för att visa på olika extremfall, som kontrast mot de andra företagen.

Nästa steg var att finna en person på respektive företag som hade kunskap om de områden vi var intresserade av. Det krav vi hade, var att personerna i fråga var personalansvariga och därmed väl insatt i företagets belöningssystem. Vi bortsåg ifrån om personen hade en akademisk utbildning inom personalhantering eller liknande då detta hade marginell betydelse. Det viktigaste var att respondenten hade en koppling till företaget vi studerade, då det var respondentintervjuer vi genomförde (Bryman, 2002). Vi lyckades bra med detta och kunde boka in intervjuer med ansvariga för ”Human resource” på företagen.

Vi kom i kontakt med samtliga företag genom telefon. Våra handledare, Per Magnus och Peter, tipsade oss om Beta, då de ansåg att de uppfyllde våra krav på storlek och etableringen i branschen. Mer information om intervjuerna finns i bilaga 1.

2.5.2 Utformning av intervjuguide

Vilket nämndes tidigare, genomförde vi semistrukturerade intervjuer. Vid dessa har intervjuaren vanligtvis en guide innehållande de frågor denne avser att ställa (Bryman, 2002). Vi ansåg oss behöva en viss struktur över de frågor vi avsåg ställa för att försäkra oss om att vi inte glömde ställa frågor på vissa områden. Av denna anledning utformade vi vår intervjuguide på detta sätt, alltså att endast ha med några mer övergripande frågor som täckte samtliga områden vi behövde information om. Detta kan även leda till att de går in på områden vi inte själva tänkt på. Vidare undviker vi att låsa eller begränsa respondenternas svarsalternativ genom att endast ha en övergripande karaktär på frågorna. För att testa kvaliteten på intervjuguiden genomförde vi en, vad Bryman (2002) benämner, pilotstudie. Vi testade helt enkelt intervjun på en lämplig person för att skaffa oss en uppfattning om kvaliteten på den och hur lång tid den skulle ta att genomföra. Personen vi testade intervjuguiden på var även han verksam inom IT-branschen och ansvarig för personalen på det företaget. De svaren vi fick av pilotstudien inkluderades ej i den slutgiltiga uppsatsen.

Intervjuguiden bestod av fyra delar. Den första delen utgjordes av kort bakgrundsfakta om respondenten. Nästa del bestod av frågor som tog fram allmän information om deras belöningssystem. I den tredje delen avsåg att kartlägga syftena med belöningssystemen. Sista delens syfte var att kartlägga de olika förutsättningarnas påverkan på belöningssystemens utformning. Intervjuguiden återfinns i bilaga 2.

2.5.3 Genomförande av intervjuer

Vilket nämndes ovan genomförde vi samtliga intervjuer via telefon. Den främsta anledningen till detta var att fyra av fem respondenter arbetade på företagets huvudkontor i Stockholm. Vi avsåg även att bespara respondenterna tid, då vi var av åsikten att det skulle gå snabbare att genomföra intervjun via telefon istället för att besöka deras arbetsplatser. Vi kunde inte se att detta skulle försämra undersökningen. Den enda skillnaden mellan att göra en telefonintervju och en intervju på plats är att vi inte kunde se respondenten och dennes ansiktsuttryck. Exempelvis kan det finnas en mening med att fånga upp tecken på att en person

mindre trovärdiga uppgifter. Även om det i vårt fall rörde sig om känslig information, ansåg vi att det var viktigare att underlätta för våra respondenter. Detta då vikten av att inkludera högt uppsatta och därmed ofta upptagna personer i det empiriska materialet övervägde risken för oriktiga uppgifter. Under första intervjun vi genomförde var vi två stycken som medverkade. Detta gjorde vi för att kunna komplettera varandra om den ena missade något. Att vi var två stycken kan vara negativt då det kan göra respondenten nervös. Vi upplevde det som störande att vara två stycken som intervjuade då det hände att vi talade i munnen på varandra. Av denna anledning valde vi att genomföra resterande fyra intervjuer med endast en som intervjuade.

Alla intervjuerna inleddes på liknande sätt. Första steget utgjordes av att vi talade med respondenterna i några minuter om enkla grundläggande uppgifter och vårt uppsatsämne, för att försöka skapa en mer avslappnad stämning. Vi ansåg att detta var viktigt då det hade gått en tid sedan vi fått klartecken för en intervju tills det att den genomfördes. Som ett sista steg innan själva intervjun startade, försäkrade vi oss om att respondenten accepterade en inspelning av intervjun samt frågade om de önskade anonymitet. Alla företagen var intresserade av detta och i något fall var det även aktuellt med en skriftlig försäkran. Detta gjorde att vi fick etablera skapade beteckningar som ersatte företagsnamnen. Vi valde bokstäver ur det grekiska alfabetet. För att ytterligare dölja deras identitet har vi angett alla uppgifter om dem, som inte är relevanta för analysen, i väldigt vaga former. Erbjudandet om anonymitet är något Bryman (2002) anser att man ska vara noggrann med. Anledningen till att samtliga respondenter ville vara anonyma berodde på att det var väldigt känslig information de delade med sig utav. Att vi fick lov att spela in intervjun gynnade oss då det var mycket lättare att genomföra analysen med allt material tillgängligt vid behov. Samtliga intervjuer gick väldigt bra och det blev mycket diskussion. Respondenterna talade mycket och gav värdefull information.

2.5.4 Analys av data

Analysen av den insamlade empirin påbörjades genom att vi transkriberade samtliga intervjuer, vilket underlättade genomförandet av analysen då översiktligheten ökar. Varje intervju transkriberades i par för att säkerställa att ingen information gick förlorad. Därefter gick vi igenom transkriberingarna enskilt och tog ut den mest väsentliga informationen från varje intervju. Under denna process försökte vi, i den mån det var möjligt, att kategorisera informationen efter vårt ramverk. Utifrån det bearbetade materialet kunde vi ta fram den empirin som presenteras senare i uppsatsen och som utgör en komponent i vår analys.

2.6 Källkritik

Vi vill genom källkritiken visa att de källor vi använt oss av uppfyller rimliga krav på validitet och därmed ge läsaren ett förtroende för vår uppsats.

2.6.1 Kritik mot intervjuer

I efterhand har vi ingen anledning att misstro den information vi fått från våra respondenter. Samtliga respondenter var mycket tillmötesgående och svarade utan tveksamheter på samtliga frågor. De respondenter som önskade vara anonyma fick vara detta och även deras företag. Detta talar för att inga respondenter haft någon anledning att lämna oriktiga uppgifter.

2.6.2 Kritik mot litteratur

Vi anser att tillförlitligheten i våra litterära källor är hög då majoriteten av författarna har en akademisk bakgrund. Det kan anses negativt att många av källorna är institutionella, vilket innebär att de kan vara förvrängda för att förmedla institutionens önskade budskap. Detta har vi försökt väga upp genom att även använda litteratur som inte har lika tydlig akademisk präglning.

Vid några ställen har vi använt referenser i andra hand, vilket betyder att vi inte gått till den primära källan. Detta kan vara negativt då möjligheten till källkritik minskar. Vi anser dock att de teorier, vi har refererat till i andra hand, är så pass välkända att detta inte borde vara något problem.

3 Teori

I detta kapitel presenteras de teorier som är väsentligast för att besvara vår frågeställning. Vi skapar i detta kapitel det teoretiska ramverk som väglett oss genom analysen. Slutligen beskriver vi teorier som är tänkta att fungera som ett stöd för oss i analyskapitlet.

3.1 Teoretiskt ramverk

Vår föreställningsram ger oss de tre komponenterna belöningsystem, syfte med belöningsystem och styrförutsättningar. Dessa kommer utgöra stommen för vårt teoretiska ramverk.

Det vi avser med belöningsystem är utformningen av dessa, alltså vad som ligger till grund för en belöning, när den betalas ut och vad den utgörs av. Under syfte med belöningsystem behandlar vi, de enligt litteraturen, vanligaste målen som företag vill stimulera med hjälp av systematiserade belöningar. Angående de styrförutsättningar vi sett som lämpliga variabler i uppsatsen, lyfter vi, i sista delen av ramverket, fram vad som vanligen är unikt för IT-branschen.

Sist i teorikapitlet ligger Maslows och Herzbergs motivationsteorier samt ett avsnitt om organisationsstrukturer. Motivationsteorierna anser vi vara värdefulla för att förstå vad som motiverar mottagaren av belöningarna. Organisationsstrukturen är tänkt som ett komplement till styrförutsättningen arbetsform.

I figuren på nästa sida illustreras vårt teoretiska ramverk.

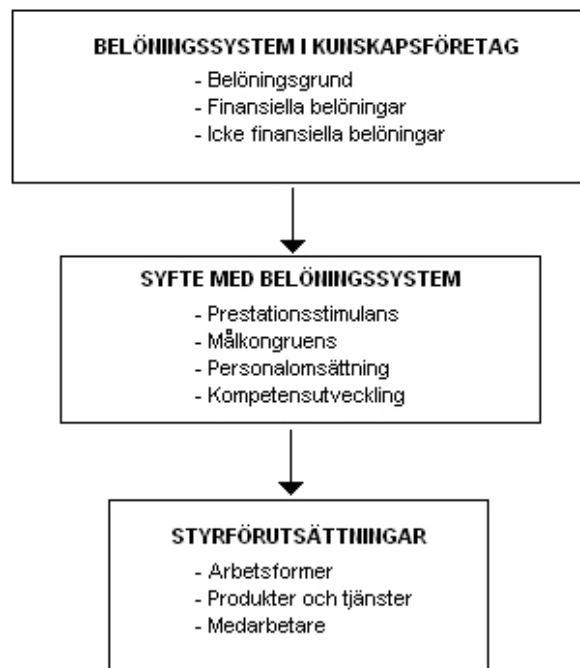


Fig. 2 Teoretiskt ramverk (Källa: Författarnas egen illustration.)

3.2 Belöningsystem

Ett företag har förväntningar och önskemål rörande sina anställda som varierar i art. Det rör sig om både direkta förväntningar som goda prestationer i det löpande arbetet och mer indirekta som önskemål om en viss personalomsättning. Medvetna åtgärder kan instiftas för att bidra till att dessa önskemål uppfylls. Dessa åtgärder kan skapa incitament för personalen på två huvudsätt, negativa och positiva (Svensson, 2001). Med negativa incitament menas viljan att undgå en bestraffning, vilken kan utgöras av att man i framtiden undanhålls de arbetsuppgifter man föredrar. De positiva beskrivs som en belöning som drar den anställda mot ett mål. Svensson (2001) framhåller också att det finns incitament som inte är att härröra till medvetna åtgärder och som kommer mer eller mindre automatiskt i och med företagets verksamhet. Exempelvis är det viktigt för människor att ha ett intressant arbete och att tillhöra en gemenskap. Positiva incitament kan etableras genom att använda ett belöningsystem som styrmedel. Med styrmedel avses olika medvetna åtgärder ledningen av en organisation vidtar i syfte att säkerställa att man når företagets mål (Arvidsson, 2001).

Vid utformandet av ett belöningsystem har ledningen en rad olika verktyg att tillgå. Ledningens uppgift är att hitta den kombination av verktyg vilket leder till att man når de mål som man satt upp för företaget. En relevant utgångspunkt,

ledningen kan ha i åtanke, är jämviktsteorin (Adams, 1965 refererad i Eriksson-Zetterquist et al, 2005) Teorin handlar om att anställda investerar i sitt arbete. Det individen investerar är skicklighet, ansträngning, erfarenheter m.m. För att individen ska känna sig till lags, krävs det att den får lika mycket tillbaka som den har investerat. Exempel på det en anställd vill få tillbaka är lön och bättre status. Inom branscher där det är kritiskt att behålla sin personal, räcker det oftast inte att endast uppnå denna jämvikt. Det är även viktigt att erbjuda sin personal något extra, dels för att behålla dem men även för att motivera dem till att prestera bättre. Ett minimum för alla företag inom alla branscher är att åtminstone uppnå en jämvikt. Inom kunskapsintensiva branscher är det inte alltid tillräckligt att endast uppnå denna jämvikt utan det krävs att företaget kan erbjuda sina anställda något extra. Det är här olika sorter av belöningar kommer in.

3.2.1 Belöningsgrund

Kortsiktiga resultat

Vad som klassas som kort sikt när man talar om resultat varierar mellan både författare och företag. När man talar om prestationsgrundade belöningar är det rimligt att göra en indelning efter vad som syftar till att stimulera kortsiktiga respektive långsiktiga prestationer. När man önskar stimulera kortsiktiga prestationer, genom att t.ex. öka arbetsmotivation hos personalen, är det önskvärt att individen lätt kan koppla en belöning till grundande prestation (Anthony et al, 2004). Anthony et al (2004) menar att belöningar som inte utbetalas under samma år, som prestationen utförs, utgör ett svagare incitament än belöningar som utbetalas snabbare. Det går alltså att konstatera vikten av att belöna efter kortsiktiga resultat och att dessa måste utgöras av delmål under ett års tid. Fortsättningsvis kommer vi därför, med kortsiktiga belöningar, mena belöningar grundade på resultat under samma år som belöningen utfaller.

Kortsiktiga resultat kan vara t.ex. månadens säljresultat eller beläggningsgrad.

Långsiktiga resultat

Oftast är det övergripande syftet med att belöna efter långsiktiga resultat att trygga företagets framtid. Genom att enbart belöna kortsiktiga resultat, riskerar man att personalen blir för fokuserad på att maximera sin egen vinning. Det kan skapa ett starkt opportunistiskt tänkande, hos individen, som sällan är önskvärt av arbetsgivaren. Det ter sig självklart att belöningar grundade på långsiktiga resultat också kräver belöningar på lång sikt, då man inte får något underlag till belöningen förrän prestationen är utförd. (Anthony et al, 2004)

Långsiktiga resultat kan t.ex. vara föregående års resultat eller antal anställningsår.

Individuella resultat

De individuella belöningarna betalas direkt till en enskild individ och är baserad på dennes prestation eller resultat. En förutsättning för att kunna belöna individuellt är att det finns nerbrytbara resultatmål, som går att koppla till varje enskild individ och vad den presterar. Detta är inte alltid en självklarhet att detta är möjligt. Det kan i många fall vara svårt att mäta en individs prestationer och därmed bestämma hur de ska belönas. Ett exempel på yrke, som är tacksamt att belöna, är säljare, eftersom det är lätt att mäta varje individs prestation. En nackdel med att belöna efter individuella resultat, vilket även tidigare nämnts, är att individens beteende kan bli starkt opportunistiskt och ogynnsamt för kollektivet. Detta kan hända då individen får möjlighet att öka sin ersättningsgrad på bekostnad av andra. Exempelvis kan det handla om att en konsult tar alla attraktiva kunder själv. Fördelen är att individer tenderar att arbeta bättre när de belönas efter individuella resultat, istället för kollektiva resultat. De känner sig ofta mer manade att prestera väl då de direkt kan påverka sin egen ersättningsnivå. Detta sätter även en större press på den enskilda individen, då dåliga prestationer blir väldigt tydliga för övriga medarbetare. Detta kan i sin tur medföra negativa konsekvenser, så som att personer blir utstötta eller i värsta fall blir uppsagda. (Svensson, 2001)

Kollektiva resultat

Belöningar, grundade på kollektiva resultat, har blivit allt vanligare på sistone. Anledningen till detta är att allt fler företag väljer att arbeta i grupper. Syftet är att hela gruppen ska arbeta mot samma mål och prestera bra som helhet. (Bratton et al, 2003) Kollektiva belöningar har de positiva effekterna att de skapar ett större ansvarstagande och större lojalitet hos de anställda (Samuelsson, 2001). En risk med att använda sig av kollektiva belöningar är att en del individer, i skydd av gruppens prestation, kan maska och ändå erhålla en belöning. Detta problem benämns vanligen för "freerider-problemet". (Hayes, 2002; Samuelson, 2001)

De kollektiva målen måste vara explicita och vara kommunicerade till de inom gruppen. Det är även viktigt att individerna är väl medvetna om vad målen innebär. Risken är annars att olika medlemmar i gruppen kan anamma mål som går emot de egentliga målen, vilket innebär en försämrad målkongruens i organisationen. (Jay, 1995)

3.2.2 Finansiella belöningar

Finansiella belöningar är av ekonomisk art, vilket innebär monetära utbetalningar till de anställda och detta inkluderar även fast lön. Nedan kommer några av de vanligaste formerna, utöver fast lön, att beskrivas.

Prestationslön

Oftast har företag utarbetade mallar över vilka prestationsförväntningar de har på de anställda. Dessa mallar utgör en slags minimigräns och bör förmedlas till samtliga anställda. Baserat på dessa normer, gränser eller vad man nu ska kalla dem, har alla samma möjlighet att prestera utöver dessa och på så sätt göra sig förtjänta av en belöning. Denna typ av belöning benämns ofta prestationslön och en tidigare vanlig form av denna belöning, är ackord. I dagsläget har dock ackordlörens popularitet minskat då företagen väljer att använda sig av premielön istället. Premielönen är ett rörligt tillägg, utöver grundlönen, som är prestationsgrundad. Prestationslöner förekommer främst inom tillverkningsindustrin där det är lättare att sätta upp kvalitativa och kvantitativa mål. (Svensson, 2001)

Resultatlön

Denna sort av lön är beroende av organisationens ekonomiska resultat eller produktionsresultat. För att löneformen ska fungera krävs det välformulerade mål och identifierbara resultat. Företagen kan använda sig av en rad olika mått och några exempel är försäljningsvolym, omsättning och vinst. En form av resultatlön är provision. Provisionsbelöningar innebär att man kopplar en ersättning till det resultat man lyckats uppnå. Provisionsbaserade belöningar används främst inom säljorganisationer där det är lätt att mäta varje försäljares resultat. (Svensson, 2001)

Resultatbonus

Resultatbonus påminner på många sätt om resultatlön. De anställda får vid uppfyllandet av ekonomiska, kvalitetsrelaterade och andra fördefinierade mål en särskild belöning. Ett krav för att resultatbonus ska fungera, är att företaget lyckas identifiera de resultat man vill uppnå. Därefter måste de knyta mål till resultaten och utforma belöningar som utfaller när man når dessa mål. Vid uppfyllandet av målen når man då även önskat resultat. (Svensson, 2001)

Gratifikation

Gratifikation är främst till för att belöna exceptionella insatser och resultat. Oftast grundas de på en bedömning som företagsledningen gör i efterhand. Vid

gratifikation är det inte givarens utan mottagarens uppskattning av belöningen som bestämmer värdet. Detta beror på att gratifikationer inte alltid ges i pengar, utan kan även vara exempelvis konferenser. För att företaget fullt ut ska kunna åtnjuta de fördelar som gratifikationer medför, ska det helst finns någon policy för hur de ska delas ut. Samtidigt får inte policyn göra så att gratifikationen blir förutbestämd. (Svensson, 2001)

Vinstdelning

Genom att låta de anställda ta del av företagets vinst, så kallad vinstdelning, vill man förstärka de anställdas samhörighet med varandra och företaget (Svensson, 2001). Den vanligaste formen av vinstdelning är att företaget använder sig av en s.k. "bonus pool", vilken innehåller en viss summa som kan delas ut till de anställda. Denna grundar sig oftast på föregående års vinst. Företagen kan t.ex. bestämma att två procent av resultatet ska läggas i "bonus poolen" för att delas ut senare. Det är inte helt ovanligt att företagen väljer att betala ut bonusen över ett antal år. En fördel med att sprida utbetalningen är att de anställda lättare kan beräkna sin årliga inkomst för de närmsta åren. Detta skapar dock en nackdel för individen då de inte får tillgång till hela sin bonus med en gång. (Anthony et al, 2004) Sker ingen vinstdelning disponeras vinsten i resultaträkningen endast av aktieägarna. (Svensson, 2001)

Optioner

För att attrahera, rekrytera, behålla och motivera anställda är optioner ett populärt verktyg i många branscher. Optioner är ett värdepapper som ger innehavaren rätten att köpa alternativt sälja en aktie vid en förutbestämd tid och pris. Optioner används i störst utsträckning i företag som är nystartade eller under tillväxt. Dessa företag har oftast lite kapital och har därmed begränsade möjligheter att betala ut omfattande belöningar till de anställda. Istället för att dessa företag satsar på belöningsformer, som kan driva upp kostnaderna för företaget, väljer man att belöna de anställda genom optioner. Exempel på olika typer av optioner är personaloptioner och teckningsoptioner. (Svensson, 2001)

3.2.3 Icke finansiella belöningar

Det har länge förts kritik mot användningen av enbart finansiella belöningar. Den mesta kritiken har bestått av att de leder till att anställda fokuserar för mycket på kort sikt. De uppmanar även de anställda till att utföra handlingar som endast gynnar dem själva, då de vill erhålla så mycket pengar som möjligt. (Samuelson, 1986) För att minimera detta problem kan företagen även använda sig av icke-finansiella belöningar. Dessa brukar även benämnas psykologiska eller sociala

belöningar. Oftast är de icke finansiella belöningarna av icke-materiell art, men det finns även icke finansiella belöningar som är av en materiell art. Några exempel på icke finansiella belöningar som är av materiell art är t.ex. tjänstekläder och resor. (Svensson, 1993) Nedan ger vi några exempel på vanliga icke-finansiella belöningar av en icke-materiell art.

Fritid

Att belöna sina anställda med ledig tid kan vara motiverande faktor för många. Att belönas med lite extra tid, som gör att man kan ägna sig åt fritidsaktiviteter, värdesätter de flesta högt. Mer fritid är även ett sätt att förhindra de anställda från att bränna ut sig. Belöningen kan t.ex. utfalla när en anställd blir klar med en uppgift och inom en viss tidsgräns. Är den anställde klar med uppgiften tidigare än utsatt tid, kan belöningen vara att den anställde får ledigt den intjänade tiden. (LeBoeuf, 1986)

Avancemang

Ett annan icke finansiell belöning är att befordra den anställde. För många människor betyder det mycket att klättra, på den så kallade, karriärstegen. Detta kan innebära att man får en ny titel och nya arbetsuppgifter. Det finns inte alltid möjlighet till befordran på alla företag men då finns möjligheten, att exempelvis, ge sina anställda ett specialuppdrag eller annorlunda arbetsuppgifter. Om det inte existerar möjligheter till att avancera, bör företaget upprätta någon slags karriärstege så att det är möjligt att klättra inom organisationen. Om de anställda känner att de har möjlighet att avancera inom företaget, kan det medföra att de blir mer motiverade att utföra ett bra arbete och inte endast på en kort sikt. (LeBoeuf, 1986)

3.2.4 Kritik mot belöningssystem

Mätbarhet

Svårigheten att konstruera lämpliga prestationsmått, medför att företagen ofta använder sig av irrelevanta mått (Perring 1998, citerad i Arvidsson 2001). Arvidsson (2001) hävdar att det antagligen är ett vanligt problem att inte kunna uppmuntra rätt beteende, då inte rätt mått på en prestation kan tas fram.

Manipulation

Arvidsson (2001) framhåller att det alltid görs försök att manipulera ett belöningssystem. Han hävdar, att man rimligtvis, kan anta att den enskilde

individen är någorlunda rationell och försöker tillskansa sig så stor belöning som möjligt, även om detta går emot vad som är bäst för företaget.

Rättvisa

Enligt Svensson (2001) kan många yngre, som gör karriär, kryssa mellan olika företag och hamna i ett högre löneläge än sina äldre kolleger. Han menar vidare, att det är centralt att etablera värderingar om vad som är rättvist för att detta ska fungera. Arvidsson (2001) menar att erfarenheter visar att individers subjektiva upplevelser av rättvisa, snarare än den objektiva verkligheten, avgör personalens inställning till belöningsystemet. Han framhåller ett centralt problem som är att beakta de negativa sociala processerna vid konstruktionen av ett belöningsystem. Svensson (2001) menar att den sammantagna effekten av en belöning kan bli negativ, om den leder till avundsjuka och konflikter.

3.3 Syfte med belöningsystem

Prestationsstimulans

Det mest uppenbara syftet med att använda belöningar, utöver den fasta lönen, är att skapa incitament åt de anställda som ska leda till att de bidrar med goda prestationer. Enligt Svensson (2001) är belöningsystemet ett viktigt verktyg för att motivera personalen och skapa förutsättningar för en ökad effektivitet. Han menar också att de goda prestationer som lockas fram, blir en motiverande tillfredställelse i sig för den anställde. En god spiral kan på så vis skapas. Arvidsson (2001) skriver att ett huvudsyfte med belöningsystem är att styra verksamheten mot önskad produktivitet och därmed säkerställa effektiviteten i verksamheten.

Styrning av målkongruens

Enligt Arvidsson (2001) är ett syfte med belöningsystem att få individ, team och organisation att gå åt samma håll. Vidare belyser han vikten av att belöningsystemet stödjer företagets mål och strategier, samt att de beteenden och prestationer som kan uppfylla dessa belönas. Svensson (2001) lyfter också fram att det är viktigt att konstruera belöningar som medvetet premierar handlingar vilka leder till företagets nödvändiga resultat.

Arbetet i IT-företag utgörs till en stor del av att medarbetarna intar rollen som konsult och arbetar ute hos kunden (Fallföretagens webbsidor). Ofta är uppdragen av längre karaktär, vilket gör att konsulter spenderar en stor del av sin arbetstid

ute hos kunden. Detta kan skapa en konflikt mellan konsulternas lojalitet för kundföretaget och arbetsgivaren. Potentiellt skulle konsulten kunna bli mer emotionellt knuten till kundföretaget. (Alvesson, 1996) Det kan därför krävas extra åtgärder för att ge konsulterna incitament så att de alltid handlar efter arbetsgivarens bästa.

Stimulans av kompetensutveckling

Svensson (2001) skriver att människor har behov av att utvecklas och att lära sig nya saker. Han menar att en av belöningsystemets uppgifter är att stimulera kompetensutveckling hos de anställda. Han exemplifierar att många företag reserverar både tid och pengar till att utbilda sin personalstyrka. Vidare menar han att människor idag ofta hellre gör kunskapskarriär än positionskarriär. Att göra kunskapskarriär, innebär att utöka sin kunskapsbank och förbättra sin professionalism. Medarbetaren väljer då företag som kan hjälpa den att lära sig mer och där chansen till intressanta arbetsuppgifter är störst. Arvidsson (2001) menar att det kan vara aktuellt att utlysa en bonus för uppnådd kompetensutveckling, enligt en fastlagd utvecklingsplan.

Styrning av personalomsättning

Företag där lönerna understiger marknadsmässig nivå, har 75 procent högre personalomsättning än de som ligger över denna nivå (ledarna.se, 2005). I takt med att det uppstår brist på personal inom vissa kompetensområden, samtidigt som rörligheten ökar generellt, blir det allt viktigare för alla företag att skaffa en image som attraktiv arbetsgivare (Svensson, 2001). Samma författare, skriver att det tidigare var vanligt med optionsprogram och andra incitamentsåtgärder i IT-branschen för att knyta de anställda närmre företaget. Detta då branschen har varit i behov av unga välutbildade människor som varit lätttröliga. Svensson (2001) hävdar att belöningar är viktigt både för att attrahera potentiella nya anställda, att behålla existerande och att stimulera avancemang internt. Även Arvidsson (2001) framhåller att ett av syftena med belöningsystem är att dra till sig ny personal och att behålla den existerande arbetsstyrkan.

3.4 Styrförutsättningar

3.4.1 Medarbetaren

Med medarbetare avser vi hur medarbetarens karakteristika ser ut, d.v.s. på vilket sätt de är speciella. Vi menar vilka faktorer som går att hänföra till medarbetaren som man måste ta hänsyn till vid utformandet av belöningsystemet.

Arbetsstyrkan i kunskapsföretag har kvalificerad utbildning och erfarenhet. Alvesson (2000) nämner att ett kriterie för att kategorisera företag som kunskapsföretag, är att hälften av arbetsstyrkan ska ha universitetsutbildning eller motsvarande. Anledningen till att kunskapsföretag anställer högt utbildad personal, är för att de ska klara av den komplexa problemlösningen de ställs inför genom arbetet. Detta kan jämföras med tjänsteföretag, som arbetar med mindre komplex problemlösning, där majoriteten av arbetskraften är icke-akademiker. (Sveiby, 1990)

Ett speciellt problem för många kunskapsföretag är att försäkra sig om att man skapar engagemang och lojalitet, så att man minskar personalomsättningen och kan behålla anställda som är viktiga för företagets framgång. Detta är visserligen ett problem för många typer av företag, men är mycket större i kunskapsföretag vilket kan förklaras av de argument som följer. Personalen är den mest signifikanta och ibland den enda signifikanta resursen i ett kunskapsföretag. Kapital och utrustning är normalt inte lika viktiga för kunskapsföretag som för andra typer av företag. Kunskapsföretag, speciellt konsultföretag, riskerar att anställda lämnar företaget för att bilda egna företag. Företaget förlorar då inte bara viktig personal utan man riskerar också att de anställda lockar med sig företagets klienter. (Alvesson, 1996)

3.4.2 Produkter och tjänster i kunskapsföretag

Kunskapsföretag kännetecknas av att det är företag som lever på att sälja sin kunskap. I detta avseende är de ganska lika den typen av företag som vanligen benämns som tjänsteföretag, d v s företag som är inte producerar varor. Skillnaden är att kunskapsföretag jobbar med mer komplex, icke-standardiserad problemlösning, medan tjänsteföretagen löser mindre avancerade problem. Kunskapsföretagens produktion kan enligt Sveiby (1990) sammanfattas som:

- Icke-standardiserad
- Kreativ
- Starkt individberoende
- Komplex problemlösande

Kunskapsföretag kan definieras ungefär som en organisation som säljer en ganska sofistikerad kunskap eller en produkt som baseras på en sådan kunskap. Exempel på produkter kan vara planer, prototyper, blåkopior eller masstillverkade produkter där FoU-kostnaderna är större än tillverkningskostnaderna. (Alvesson, 2004)

3.4.3 Arbetsformer i kunskapsföretag

Vi har här valt att ta upp teorier angående arbete i grupp och projekt då detta verkar vara två arbetsformer som är speciella för konsulterna i IT-branschen. Deras uppdrag innebär ofta att de skall skapa lösningar som inte följer rutiner utan är ofta av problemlösande karaktär. För denna typ av uppgifter lämpar sig arbetsformerna projekt, grupper eller team främst (Christensson, 1997).

Grupparbete

Meningen med att arbeta i grupper eller team är att arbetet ska bli effektivare och att resultatet skall bli bättre än om de enskilda individerna hade arbetat var för sig. För att detta skall bli verklighet krävs det att gruppens medlemmar kan samarbeta. Att man har bra ledare och medlemmar med rätt kompetenser i gruppen är centralt. Man har sett att uppgifter blir bättre utförda, att organisationer presterar bättre och att de anställda trivs bättre om man arbetar tillsammans. (Hayes, 2002)

De beslut som tas i grupper kan bli med större försiktighet än om besluten tagits av enskilda individer. Orsaken kan vara att man inte känner samma ansvar då man är fler som delar på ansvarstagandet. En annan risk som kan drabba beslutsfattandet är att gruppmedlemmar röstar för det förslag som man tror är det mest troliga att gruppen kommer att acceptera för att inte uppfattas som motsträvig. En tredje förklaring till detta beteende kan vara att eftersom man är flera som diskuterar beslutsunderlaget så blir man mer välinformerad än vad man annars skulle ha blivit. (Hayes, 2002)

En annan negativ situation som kan uppstå, är när sammansättningen av en grupp inte förändras under en längre tid. Detta kan bidra till att enskilda individers auktoritet blir för stor och att beslut därmed fattas på fel grunder. Speciellt allvarligt är detta om det gäller en utvecklingsgrupp i ett företag, då utvecklingsprocesserna ofta har stora konsekvenser för företaget. (Janis, 1972)

Grupparbete kan skapa utrymme för en individ att göra en sämre insats än om den arbetat enskilt. Denna risk kan motverkas genom att ha små effektiva grupper (Hayes, 2002) eller en användning av individuella belöningar. Detta är tvärt emot

den teori som Jay (1995) förespråkar, där endast kollektiva belöningar rekommenderas.

Projektarbete

Egenskaperna för ett projekt är att det är en tillfällig konstellation av människor från olika delar av organisationen som driver ett tidsbegränsat arbete. En projektgrupp kan beskrivas som en liten organisation inom organisationen. Projektet har ett förutbestämt mål, när detta uppnås så upplöses gruppen som arbetat med projektet. Projektets sammansättning består av personer med specifika kompetenser som projektet kräver. Arbetsformen möjliggör en användning av personer med specialkompetenser inom ett antal olika projekt samtidigt. Det är i princip en förutsättning för att möjliggöra för de anställda att hålla sig uppdaterade inom sitt specialistområde (Sören Kristensson et al, 1997)

För att motivera de som skall genomföra ett projekt så är det viktigt att informera deltagarna om projektet, dess omfattning och mål i ett tidigt stadium. Viktigt är också att hålla de informerade under hela projektet, hur det framskrider eller förändras. Att arrangera sociala arrangemang så att deltagarna lär känna varandra även utanför arbetet, vilket skaparen känsla för deltagarna att de är värdefulla för företaget. (Sören Kristensson et al, 1997)

Konsultarbete

Som vi nämnt ovan är datakonsultföretaget ett typiskt kunskapsföretag Alvesson (2000). Arbetet i ett datakonsultföretag utgörs till en stor del av att medarbetarna intar rollen som konsult och arbetar ute hos kunden (Fallföretagens webbsidor). Utveckling av datanät har gjort att mer uppgifter kan skötas på distans genom att man kopplar upp sig mot kundes nätverk (Lena Ottoson, 2006).

3.5 Kompletterande teorier

Under denna rubrik kommer vi att introducera mekanismer som rör människans beteenden. Det ligger en vikt i att använda dessa som introducerande teorier då människan och dess anställning på ett IT-företag utgör en grund för hela uppsatsen.

3.5.1 Maslow

Maslow är motivationsteorins grundare och skapare av behovspyramiden. Han utgår från att alla individer vid varje tidpunkt, har ett antal konkurrerande behov. Beroende på vilka behov som är uppfyllda man befinner sig på så kommer man att handla, motiveras handla för att tillgodose de behov, motiv som denna nivå motsvarar. Om tidigare tillfredsställda behov på lägre nivåer i pyramiden inte längre är tillfredsställda så kommer man att försöka få dessa tillfredsställda innan de på högre nivå prioriteras (Bruzelius et al, 2000). Att notera är dock att på den lägsta nivån så har alla samma behov, d v s att äta och sova men ju högre nivå man kommer till så kommer behoven i grad att variera samt att olika och av behovet att variera mellan olika personer, de är alltså individberoende. T ex så har vi olika krav och uppfattningar om vad trygghet är (Ros 1995).

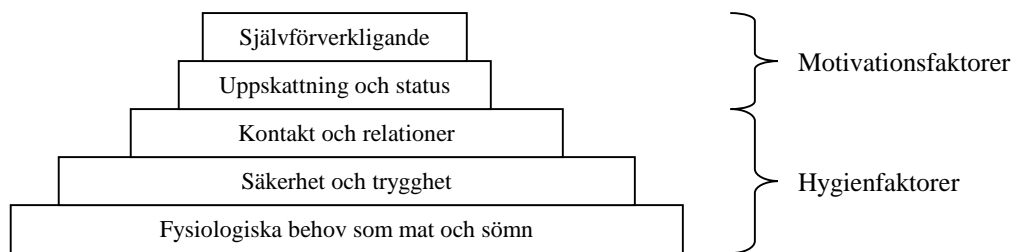


Fig. 3 Mazlow och Hertzberg teorier, Maslows behovspyramid och Hertzbergs motivationsfaktorer och hygienfaktorer (Bruzelius et al, 2000)

3.5.2 Hertzberg

Enligt Bruzelius et al (2000) så är hans teorier nära besläktad med Maslows varför vi valt att kombinera Maslows pyramid med Hertzbergs motivations- och hygienfaktorer. Hertzberg märkte i sina undersökningar att arbetare skilde mellan de faktorer som gjorde att de tyckte om beträffande sitt arbete och arbetsituation att de skilde sig från de som gjorde att de gillade den. I Hertzbergs teori skiljer han mellan hygienfaktorer och motivationsfaktorer

Hygienfaktorerna är förhållanden och villkor i själva arbetsomgivningen som måste vara uppfyllda för att en individ inte skall vantrivas, t ex lön och fysisk arbetsmiljö, när man definierar storleken på lönen så är det den anställdes uppfattning om vad rätt lön. (Se figur ovan)

Motivationsfaktorerna är relaterade till själva arbetsuppgiften. När de är tillfredsställda blir det möjligt att verkligen trivas och känna motivation för en uppgift. (Se figur ovan)

I figur 5, nedan, redovisas exempel på Herzbergs motivationsfaktorer och hygienfaktorer.

Motivationsfaktorer som kan ge hög tillfredsställelse

- Prestationer
- Erkännande
- Själva arbetsuppgiften
- Ansvar
- Befordran
- Psykologisk växt

Hygienfaktorer som kan ge hög otillfredsställelse

- Företagspolitik och administration
- Ledning
- Relationer till överordnande
- Relationer till underordnande
- Arbetsvillkor
- Status
- Säkerhet

Fig. 4 Herzbergs faktorer för tillfredsställelsegrad (Källa: Bruzelius et al, 2000)

3.5.3 Organisationsstruktur i kunskapsföretag

En stor del av kunskapsorganisationerna avviker mer eller mindre från byråkratiska principer i sin verksamhet även om det finns vissa undantag. Eftersom de professionella serviceföretagen, såsom datakonsultföretag, har en hög grad av klientanpassning har man svårt att tillämpa traditionella ledningsprinciper som standardisering, rutinisering och övervakning. Dessa har istället fått en mindre framträdande roll i kunskapsföretag och i typfallet används de mer flexibelt. (Alvesson, 2004)

Arbetsätt i hierarkiska organisationsformer

I en traditionell hierarki följer graden av ansvar och befogenheter organisationsformat, d.v.s. de som är högre upp i organisationen har också formellt sett större befogenheter, ansvar och beslutsrätt som överstiger personerna lägre ner i organisationen. Eftersom graden av ansvar och befogenheter följer organisationsformat i hierarkier blir det lätt att överblicka beslutsvägarna (Bruzelius et al, 2000). I den hierarkiska organisationsformen är arbetsuppgifterna specialiserade så att de anställda sysslar med ett fåtal arbetsuppgifter. Syftet med denna standardisering är att göra arbetet effektivare, eftersom ens uppgifter blir rutinartade.

Beslut och informationsflödet för hierarkisk organisation ser ut enligt figuren nedan.

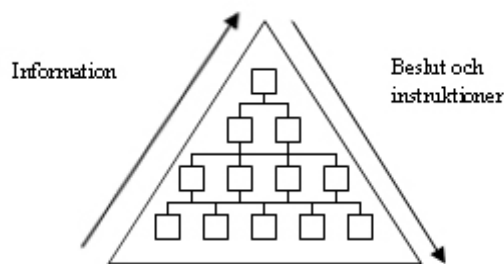


Fig. 5 Den mekaniska organisationens pyramid (Källa: Bruzelius et al, 2000)

Huvudsakliga motivationsfaktorn i hierarkiska organisationer är att erbjuda högre lön eller befordran som även brukar leda till högre lön. Motivationen hos de anställda beror också på hur svårt det är för individen att värdera hur betydelsefull deras insats är för företaget och därför är det viktigt att de inte saknar information om detta.

Arbetsformen kritiserar idag från flera håll eftersom den är för omständlig då den kräver omfattande samordning och planering av verksamheten. Detta beror bl.a. på att man hela tiden är beroende av personer högre upp i organisationen vilket gör att beslutsfattandet tar lång tid (Bruzelius et al, 2000). Det vill säga att mycket arbete går åt till ej värdeskapande uppgifter. (Bruzelius et al, 2000)

Arbetssätt i platta organisationer

Den platta organisationsformen innebär att det inte förekommer så många olika nivåer i organisationen. Detta innebär att de anställda som har kundkontakt har större ansvar men samtidigt så måste de också ha befogenhet att ta beslut gällande kunden. Detta ställer krav på att de har tillgång till den information som krävs för att de skall kunna fatta rätt och bra beslut (Anthony et al, 2003).

Beslutsvägarna är oftast korta vilket gör det möjligt att fatta snabba beslut. Sannolikheten att det blir efter kundens krav är också större eftersom de tas närmare källan (Gröönros, 2002). De anställda i platta organisationer har även möjlighet att ta fler egna initiativ (Bruzelius et al, 2000).

Ledningens uppgift är att styra de anställda till att arbeta mot de mål som organisationen har. För att de skall kunna göra detta så måste de mål som är uppsatta för organisationen kommuniceras till de anställda och man bör försäkra sig om att de uppfattats korrekt. Viktigt att tänka på när man sätter målen är att de skall vara rimliga samt att de anställda uppfattar dem på rätt sätt.

De nya förutsättningarna, såsom större informationstillgång, gör att personalen har en större överblick över verksamheten, vilket skapar en större förståelse för deras egen betydelse inom organisationen, vilket är motiverande för många (Anthony et al, 2003).

Nackdelar med att decentralisera är att ledningen får lita mer på den information man erhåller, än på information som sprids via personlig kontakt. Den nya organisationsformen ställer också högre krav på att hitta rätt person till rätt befattning. Det finns en risk med decentralisering och det är om fel person erhåller de ökade befogenheterna och ansvaret så kan det leda till att resultatet blir negativt. Konkurrensen mellan anställdas ambition att göra karriär gör att detta sänker samarbetsförmågan mellan anställda. Någon garanti för att den mest lämpade personen är tillsatt till en viss arbetsuppgift. (Anthony et al, 2003)

Kvalitén på besluten bör öka i platta organisationen p.g.a. att beslutet hamnar närmare problemet vilket även möjliggör att man kan fatta snabbare beslut. Man får också en friare roll i sitt beslutsfattande och ledningen får tid att fokusera på de mer övergripande problemen samt strategi. Resultatmedvetenheten i organisationen ökar också eftersom man nu får större överblick över ens arbetsuppgifter och ens insats betydelse för organisationen tydliggörs (Anthony et al, 2003).

Motivationsfaktorer i denna typ av arbetsform är t.ex. att de anställda har stora befogenheter och stort eget ansvar. Man utsätts för större utmaningar i arbetet och därmed större tillfredställelse med jobbet då man lyckas med sitt uppdrag.

Personer som arbetar i denna arbetsform har vanligen bra självförtroende, och är mer risksökande än i en arbetsform av mer traditionell hierarkisk typ (Jay, 1995).

4 Empiri

I detta kapitel beskrivs de fem fallföretagen med hjälp av datan vi samlat under intervjuer. För att få en bättre överblick har vi delat upp varje fallföretags data efter de delar som vår teoretiska referensram består av.

4.1 Alfa

Företaget ingår i en internationell koncern med huvudkontor i USA. Koncernen, i sin helhet, har över 2000 kunder och är verksam i c:a 50 länder. Företaget skapar helhetslösningar inom IT-området, för företag i alla branscher och är en av marknadsledarna inom detta område. Företaget har en omsättning på två till tre miljarder och har en stabil tillväxttakt. Konsulttjänsterna står för en betydande del av företagets resultat.

4.1.1 Belöningsystemet

Belöningsgrund

Sextio procent av belöningsystemet hos Alfa baseras på det individuella resultatet, vilket talar för ett starkt fokus på den enskildes arbete. På Alfa har man ett belöningsystem som gynnar de högst presterande. Underlaget för denna belöning är antalet timmar som konsulten debiterar kunder. Man mäter, enligt respondenten, detta med en debiteringsgrad, alltså hur många timmar procentuellt man är ute hos kund av sin totala arbetstid. För att nå upp till sitt budgeterade mål, som alla konsulterna har, ska man ha en debiteringsgrad på åttio procent. När denna är uppnådd börjar belöningsystemet att träda i kraft och ersättningar utöver den fasta lönen att betalas ut. Respondenten översätter detta mål till 1200 timmar på ett år vilket motsvarar att man debiterar kund under de tre första dagarna i veckan för att sen syssla med annat. Desto mer senior en medarbetare är desto mindre budget får den på grund av att övriga sysslor, som inte innebär debiterade timmar, tar mer tid för denne. Enligt respondenten, når sjuttio procent av de anställda upp till de satta målen och får då ta del av belöningsystemet.

Vidare beskriver respondenten att Alfa även belönar för kontors samlade årsresultat och alla kontor i landets samlade resultat. Dessa utgör vardera tjugo procent av det totala belöningsystemet.

Finansiella belöningar

Alfa betalar, enligt respondenten, de anställda en fast lön som medvetet ligger några tusen under konkurrenterna. Individen måste sedan nå upp till sina personliga mål för att en rörlig lön, en bonusdel ska betalas ut. Då den anställda klarar av detta, tjänar den c:a 130 procent av vad konkurrenterna betalar. Av den individuella bonusen betalas en sjättedel ut varje kvartal. De resterande två sjättedelarna betalas ut i slutet av året då individens årsmål har uppnåtts. De två kollektiva bonusdelarna, som baseras på kontorets och landets samlade resultat, betalas, även den, ut på årsbasis. När den anställda nått upp till sina satta mål finns det ytterligare en bonus för att ge incitament till vidare ansträngningar. Denna kallar man på Alfa för over performance compensation och den består av att man får tjugo procent, av det man debiterar utöver budget, i egen ficka.

Icke finansiella belöningar

Vi har ej kartlagt några icke finansiella belöningar hos Alfa.

4.1.2 Belöningsystemets syften

På Alfa belönar man på kvartalsbasis för att stimulera det operativa arbetet på en kortare sikt och på årsbasis för att gynna målkongruensen i företaget.

På Alfa vill man ge de anställda incitament att lägga mycket tid på jobbet och att prestera bra genom en hög debiteringsgrad. Även om det är möjligt att utlysa en viss bonusnivå och komma upp i en marknadsmässig lön genom en fyrtio timmars arbetsvecka är det inte detta scenario man ser som idealt. Enligt respondenten vill man, på företaget, verkligen att varje extra timme som spenderas ute hos kund ska löna sig. Detta anser man vara det centrala syftet med organisationens belöningsystem.

Det föreligger även ett motiv om att få medarbetaren att prestera med hög kvalitet, då antalet debiterade timmar enligt respondenten beror på om kunderna gillar ditt jobb. Han framhåller att det är viktigt att ha nöjda kunder och att det därmed är lika viktigt med kvalitativa prestationer som kvantitativa.

Respondenten ser också företagets belöningsystem som en viktig komponent i deras profil på arbetsmarknaden. Det faktum att man, genom hårt arbete, kan

tjäna mer pengar hos Alfa än hos konkurrenterna gör, enligt honom, att man attraherar högpresterande individer. Han menar att en individ som inte högpresterande i deras system skulle tjäna mer pengar hos en konkurrent.

4.1.3 Styrförutsättningar

Arbetsformer

Alfa är en väldigt platt organisation där alla blir belönade efter hur väl de klarar sina tilldelade operativa uppgifter. En konsult ska ha en hög debiteringsgrad och en konsultchef ska ha folk under sig som presterar bra. Respondent A (intervju, 26 april, 2006):

”Om du har en säljchef som säljer för tjugo miljoner och sen har du en ung säljare som är 35 som säljer för 60 miljoner ska vi betala mer till säljchefen bara för att han är säljchef?”

En sådan situation upplevs inte som konstig på Alfa på grund av att organisationen är påtagligt platt. I företaget har man ett starkare fokus på nutida prestationer än på dåtida och därför belönas man relativt lite för den hierarkiska position man innehar. Ens position kan ses som ett resultat av att man presterat bra under tidigare anställningsår.

Produkter och tjänster

Alfa säljer IT-lösningar bestående av affärsapplikationer och konsulttjänster. Den starkaste inkomstbringande komponenten i deras ekonomi är servicen och därmed antalet debiterade konsulttimmar. Varje konsult är budgeterad att debitera kunder mellan 1,2 och 1,7 miljoner varje år.

Medarbetare

Hos Alfa intresserar man sig för individer som både kan och vill prestera över genomsnittet. Enligt respondenten har Alfa uttalat i sin personalstrategi att de är en ”high performing organisation” och de enda i branschen som verkligen betalar för att vara det. Han hävdar att det är den, ungefärliga, tredjedelen av personalen som presterar högst som orsakar företagets vinst. På Alfa har man ett belöningsystem som gynnar de högst presterande och detta attraherar, enligt respondenten, den typ av individ som ska bidra till att skapa företagets vinst.

Respondenten säger att företaget har väldigt många unga och att personalens medelålder ligger kring 33 år. Han framhåller samtidigt, på flera sätt, att man

finner det önskvärt att behålla den arbetskraft som man betecknar ”high performers” oavsett ålder. Företagets belöningsystem gör det t.ex. enkelt att vara förälderledig och de flesta har barn. Vid förälderledighet sänks de budgeterade mål som varje år sätts upp för medarbetarna.

Det existerar inga arbetstider för de anställda för möjliggör en flexibel livsstil. Enligt respondenten (intervju, 26 april, 2006) har Alfa ”konsulter som jobbar i åtta månader, når upp till sin budget, tar sin bonus och bor på en vingård resten av året”.

4.2 Beta

Beta startades upp under 80-talet och blev under 90-talet uppköpta och ingår nu i en större koncern som är verksam i två nordiska länder. Koncernen omsätter ungefär en miljard kronor. Betas affärsidé är att leverera kundpassade IT-lösningar och deras kärnkompetens är systemutveckling i olika miljöer och produktplattformar. De uttrycker att deras främsta tillgångar är den kompetens och erfarenhet som deras medarbetare besitter. Betas kunder är främst medelstora och stora företag som är verksamma inom tjänstesektorn. (Betas webbsida, maj 2006)

4.2.1 Belöningssystemet

Belöningsgrund

Beta belönar både kollektivets samt individens resultat. De lägger dock störst fokus på att belöna efter kollektivets resultat och då ligger företagets totala årsresultat som grund för belöningen. Med andra ord så betalas belöningen ut om företaget når en viss vinstnivå, d.v.s. om vinsten blir större än ett av ledningen förutbestämt belopp.

Endast en liten del av Betas belöningar grundas på individuella prestationer och denna del är liten jämfört med den fasta lönen. Den individuella belöningen erhålls månadsvis om konsulterna kommer över en viss debiteringsgrad den månaden. Debiteringsgraden motsvarar en viss procent av antalet arbetstimmar per månad, d.v.s. man ska debitera ett visst antal timmar per månad för att man ska bli belönad. När man över detta mål så erhåller man en klumpsomma som är samma för alla, oavsett hur hög debiteringsgrad man når.

Beta grundar belöningar på både långsiktiga och kortsiktiga mål. Man belönar de anställda både efter individuella månadsresultat, samt efter företagets årsresultat vilket ger en kombination av både kort och lång sikt.

Finansiella belöningar

Betas belöningsystem består till största del av fast lön som sätts efter individens erfarenhet och ansvarstagande. Förutom den fasta delen kan man också få en rörlig bonus som är prestationsbaserad. Denna rörliga bonus motsvarar endast cirka 3-4 % av den fasta lönen och den får man om man når upp till den tidigare beskrivna debiteringsgraden.

En annan finansiell belöning är den bonus som delas ut till alla anställda och som grundas på förra årets resultat. Hur stor bonus varje anställd får bestäms av en trappstegsmodell där anställningstiden avgör storleken på din bonus. Maximal bonus får man efter 10 års anställning och för att ta del av bonusen måste man jobba kvar i företaget när föregående vinst är kalkylerad.

Man har även en finansiell belöning som stödjer kompetensutvecklingen inom företaget. För varje certifiering som konsulterna tar, belönas de med en summa på mellan 5000 till 15000 kr. Summan beror på certifieringens omfattning och hur komplicerad kursen är.

Sedan början av 2006 har man även infört en rekryteringspremie. Premien tillfaller den medarbetare som ger tips om konsulter som sedan blir anställda hos Beta.

Icke finansiella belöningar

Respondenten beskriver att det är möjligt för konsulterna att avancera inom Betas organisation genom att man kan antingen bli specialist eller projekt- eller konsultchef. Dessa poster medför ett ökat ansvar och för att kompensera för detta stiger även belöningarna, främst fast lön, något.

4.2.2 Belöningsystemets syften

Den övergripande orsaken till ett belöningsystem är enligt Beta att man vill få personalen att bete sig som företagsledningen önskar. Man har försökt att utveckla belöningsmodeller som styr personalen till att arbeta för företagets bästa och i Betas fall görs detta främst genom att man effektiviserar den interna verksamheten.

Det främsta syftet med belöningsystemet är att man vill få individen och kollektivet att jobba i samma riktning och skapa målkongruens inom organisationen. Man försöker motivera dem så att de strävar efter att företaget ska göra ett så bra resultat som möjligt som gynnar både de anställda, som blir belönade, och företaget som går med vinst.

Ett annat viktigt syfte som man framhåller är att man vill motverka en hög personalomsättning. Med en belöning som trappas upp ju längre man jobbar inom företaget, försöker man få de anställda att stanna kvar. Man vill inte heller ha allt för många unga medarbetare och genom belöningarna hoppas man få de anställda att stanna inom företaget och öka medelåldern.

Ett tredje syfte, som inte väger lika tungt som de två första, är att man vill få konsulterna att debitera så många timmar som möjligt varje månad. Man vill genom belöningar öka konsulternas motivation att vara ute hos kunden och försöka få dem att öka antalet debiterade timmar. Man får dock inte glömma att denna rörliga belöning bara avser en liten del av den fasta lönen och man lägger störst vikt vid att få de anställda att fokusera på att förbättra den interna effektiviteten. Belöningen ska istället ses som en morot för de anställda och ett syfte med denna fördelning är enligt respondent B (intervju, 25 maj 2006):

”...det får inte vara så att en person som kanske väldigt ofta får den här bonusen för att man debiterar väldigt mycket riskerar sin privatekonomi den dagen man inte får bonusen för att man kanske sitter utan uppdrag eller någonting. För då är man ute på väldigt farliga vägar. Så medvetet är det lagt som en låg summa men dock en summa som kanske kan ge lite guldkant på tillvaron, den månad man får den här bonusen.”

Ett mindre syfte som ändå är viktigt är enligt respondenten kompetensutvecklingen och att få de anställda att fokusera på att förbättra den interna verksamheten. Anledningen till detta är att man inte vill att konsulterna bara ska fokusera på att maximera sin egen nytta genom att debitera så många timmar som möjligt utan också se till företagets framtida hälsa.

Syftet med rekryteringspremien är att man upplever att det börjar bli svårt att hitta kompetenta medarbetare. Anledningen till att man belönar de anställda som tipsar om potentiellt nya medarbetare är att man menar att de genom sitt arbete får kontakt med andra konsulter från andra företag, som man sedan kan locka över.

4.2.3 Styrförutsättningar

Arbetsformer

Beta har en platt organisation med korta beslutsvägar. Man har en ganska stor lönespridning inom företaget vilket man menar är ett led av att man har personal med olika stora erfarenheter. Vissa konsulter har 25 års erfarenhet medan vissa är nyexaminerade och saknar därför erfarenhet från branschen. Ökade erfarenheter leder också oftast till utökat ansvar inom olika områden. De som specialiserar sig får ta mer ansvar för sitt eget arbete medan de som blir befordrade till projektchefer eller konsultchefer får utökat personalansvar.

Beta köpte nyligen upp ett annat bolag och vid utformandet av ett gemensamt förmånspaket för båda bolagen lät man ett personalråd sitta med och uttrycka sina synpunkter vilket gör att personalen har ett visst inflytande över den egna situationen vilket är ett tecken på att det inte är strikt byråkratisk styrning.

Beta har anpassat sitt belöningsystem så att man kan hålla inne belöningar under sämre tider. Anledningen till denna utformning är att man under tider med låg lönsamhet inte ska vara tvungen att betala ut belöningar när det saknas likvida medel. På detta sätt behåller man en relativt stabil ekonomi även under dessa tider och ökar möjligheten att slippa säga upp personal vilket skapar anställningstrygghet.

Produkter och tjänster

Beta är ett renodlat konsultföretag och arbetar bl.a. inom systemutveckling vilket innebär utveckling och integration av affärsstödjande system som effektiviserar kundföretagens effektivitet. Respondenten menar att man inte har någon egen produkt utan att det är kunskap man säljer. Om man ändå skulle sätta fingret på vilken Betas produkt är, menar respondenten att det är de timmar man säljer till sina kunder. De debiterade timmarna utgör också den största inkomstkällan.

Medarbetare

Medelåldern i Beta ligger på 37 år och könsfördelningen är 1/3 kvinnor och 2/3 män. Att man har en ganska hög snittålder är ett medvetet val från Betas sida. Man efterfrågar inte de allra yngsta medarbetarna, utan vill ha en låg personalomsättning för att behålla personalen en längre tid. På detta sätt behåller man kunskapen och de erfarenheter som medarbetarna skaffat sig inom företaget. De individer som anställs av Beta är till stor del personer som den egna personalen tipsat om och som har rätt kvalifikationer. Det är viktigt för Beta att anställa kvalificerad personal för att de anställdas kunskaper är en vital del för

företagets framgång då man livnär sig på att sälja sin kunskap åt kunderna. För att hela tiden förbättra företagets kunskapsbank, d v s utveckla kompetensen, har man utformat belöningsystemet så att man motiverar de anställda att bredda sina kunskaper.

Beta anser att ett väl utformat belöningsystem är en viktig faktor för att kunna konkurrera om den, under högkonjunkturer, eftertraktade arbetskraften. Man har valt en lite annorlunda filosofi än många andra företag då man satsar på en större andel fast ersättning istället för rörlig. Beta upplever just nu marknaden som het, men inte överhettad, där kompetenta IT-konsulter är väldigt eftertraktade. Därför har Beta infört den redan tidigare nämnda rekryteringspremien.

4.3 Gamma

Gamma är ett företag verksamt inom IT och kommunikation. Man har ett komplett utbud av IT-tjänster. Företaget grundades under 1980-talet. Detta innebär att de överlevde det stålbad som följde då IT-bubblan sprack. Man kan idag se att de har ett företag som mognat och att deras verksamhet växer. Företaget har flera hundra anställda och har flera kontor i Sverige. De är även verksamma i ett antal länder utanför Sverige. De riktar in sig på kunder som är aktiva inom ett flertal olika branscher. (Gammans webbsida, maj 2006)

4.3.1 Belöningsystemet

Belöningsgrund

Bonussystemet hos Gamma ser olika ut på de olika affärsenheterna men de grundar sig vanligtvis på antalet debiterade timmar till kund. De bonusvarianter som de anställda erhåller grundar sig främst på det individuella resultatet. Det förekommer även belöningar som grundar sig på det kollektiva resultatet, men det är dock sällsynt.

Finansiella belöningar

Gamma jobbar efter en lönomodell där man har en fast lön, men de flesta kan även erhålla en rörlig del. Inom koncernen har man en stor variation i andelen fast och rörlig del av den totala lönen. Andelen av lönen som är rörlig varierar också stort mellan de olika affärsenheterna. Det finns även konsulter som endast erhåller en fast lön. Detta beror på att vissa anställda har önskat erhålla en fast lön som kan vara tecken på att man vill nå en större trygghet. Den rörliga delen av

lönen är utformad så att bonusen växer för varje debiterad timme när man nått upp till uppsatt debiteringsgrad. Den kan också grundas på en belöningstrappa.

Icke finansiella belöningar

Gamma har inga tydliga icke finansiella belöningar förutom avancemangsmöjligheter som även medför en högre lön.

4.3.2 Belöningssystemets syften

Det primära syftet med Gammas belöningssystem är att stimulera konsulterna till att nå en så hög debiteringsgrad som möjligt.

Man upplever även det som att konkurrensen om kompetent personal har ökat och att belöningssystemet där är en konkurrensfaktor. Tidigare har det varit arbetsgivarens marknad under ett antal år och arbetet med personaladministration har mer fokuserats på personalavveckling, men branschen har nu vänt efter den stora nedgången som följde efter IT-bubblan.

Respondent C framhåller också att deras belöningssystem har ett syfte *skapa större flexibilitet ur ett arbetsgivarperspektiv*. Belöningssystemet är utformat så att lönekostnaderna minskar då debiteringsgraden sjunker.

Gamma har inget specifikt syfte att försöka styra nivån på personalomsättningen enligt respondent C.

4.3.3 Styrförutsättningar

Arbetsformer

Organisationsstrukturen i Gamma är enligt organisationsschemat platt. I realiteten så styrs organisationen hierarkiskt i två nivåer, bolagsnivå och affärsenhetsnivå. Affärsenhetsnivån är indelad i ett antal olika konstellationer. Det är också så att anställda högre upp i organisationen erhåller en högre lön än de som arbetar på en lägre nivå i organisationen. Det finns dock vissa undantag. Lönen beror även på om personerna är nyckelpersoner samt hur länge de varit anställda i företaget.

På Gamma beror arbetsformen på kundens storlek. När man jobbar åt större kunder är det vanligast att man jobbar i grupp och vid arbete åt mindre kunder jobbar man mer på en individuell basis.

Produkter och tjänster

Gamma är ett företag som erbjuder en mängd olika tjänster inom IT-administration. Man arbetar med allt från hårdvara till mjukvara samt enstaka tjänster till att driva hela företags IT-system. Konsulterna kan t.ex. specialisera sig inom IT-säkerhet eller integrationslösningar. Den största inkomsten får man från servicen och därmed antalet debiterade konsulttimmar.

Medarbetare

På Gamma ligger medelåldern på 35 år. De har dock en ambition att sänka medelåldern och har förändrat sin personalpolicy på detta område. Man har nu ambitionen att anställa personer som tagit examen och som har arbetat i tre till fem år. Fördelen med denna typ av medarbetare, är att de har specialiserat sig på ett visst område och har mer stabila familjeförhållanden. Gammas personalomsättning ligger på sex till sju procent vilket man upplever är en låg nivå då man har som mål att hålla den under tio procent. Respondenten upplever dock att personalomsättningen stigit den senaste tiden. Han upplever det som att det är ett problem då man tappar nyckelpersoner samt anställda som har en hög debiteringsgrad ut mot kund. Man har dock inget emot att personer som inte uppfyller de mål som man eftersträvar slutar.

4.4 Delta

Delta är en koncern representerad i c:a tio länder. Deras verksamhet är huvudsakligen förlagd till Sverige och startades i slutet av 60-talet. De har en omsättning som överstiger 3000 mkr. Det finns mellan fem och femton tusen anställda i koncernen. De har ett komplett utbud av IT-tjänster. Verksamheten är i en uppåtgående fas och många nya projekt är för tillfället igång och samarbetsavtal sluts.

4.4.1 Belöningsystemet

Belöningsgrund

Delta har ett belöningsystem för sina chefer och ett för övriga medarbetare. Det belöningsystem som existerar för chefer är mer komplext än det för de andra medarbetarna. Ledarnas belöningar kopplas till ett balanserat styrkort för att lättare kunna mäta deras prestationer och därefter belöna dessa. Följande citat av respondent D (intervju, april 2006) visar på detta:

”Precis, det ena är ju att vi har inbyggt för våra ledare, ett vad vi kallar belöningsystem som baseras på gratifikationer och det är då kopplat till ett balanced scorecard och dessutom har vi givetvis andra former av belöningar när någon medarbetare har gjort en exceptionell insats ut av något slag.”

För övriga medarbetare fanns inte lika avancerade mätinstrument för att avgöra deras belöningar. Utan här var det upp till respektive medarbetares chef att avgöra när en medarbetare var betjänt av en belöning. Det finns en policy inom företaget som säger att man ska vara uppmärksam på medarbetare som gör en bra insats och sedan belöna denna. När det gäller gruppbelöningarna och belöningarna till chefer finns det som tidigare antytt på utarbetade riktlinjer av styrelsen som säger hur man ska belöna dessa individer.

Generellt för alla belöningar är att de knyts till antingen mål, resultat eller prestationer. Har en medarbetare lyckats uppnå ett speciellt mål eller resultat eller utfört en exceptionell prestation ska denne belönas för detta. För cheferna är det vanligaste de finansiella målen, vilka är omsättning, ebita i procent, respektive ebita i kronor, nöjd kund undersökning och nöjd medarbetarundersökning.

Delta har inte endast individuella belöningar utan även gruppbelöningar. Men det vanligaste är de individuella belöningarna vilka vi har beskrivit ovan. Gruppbelöningarna eller de kollektiva belöningarna är i form av vinstdelning och knyts till ebita i procent som uppnås i hela Sverige.

Finansiella belöningar

Samtliga medarbetare har en fast lön. Utöver denna fasta lön har de en rörlig lön. Den rörliga lönen är olika sorters bonus och liknande. Företaget har funderingar på att ge de anställda en mindre fast lön och i stället ha en större rörlig del i förhoppningen att öka motivationen ytterligare.

Gratifikationerna är det som är vanligast förekommande hos Delta och dessa är endast finansiella. Dessa utbetalas vid exceptionella insatser. Gratifikationerna är främst förekommande hos företagets ledare och chefer. Följande citat av respondent D (intervju, april 2006) visar vad företaget menar med gratifikationer:

”Det är den terminologi som vi använder inom Delta andra företag kan nog kalla det för bonus.”

Vilket nämndes ovan baseras gratifikationerna på företagets balanced scorecard. Vinstdelning är en annan finansiell belöning som förekommer hos Delta. Där man delar ut en del av den vinst man har gjort till sina anställda.

Icke finansiella

Företaget har en rad olika icke-finansiella belöningar. Biobiljetter är en vanligt förekommande bonus som de anställda kan erhålla. Resor i form av konferenser existerar även inom företaget. Vilket tidigare nämndes är det chefs uppgift att bestämma vad de olika medarbetarna ska få för bonus. Har exempelvis en anställd varit borta en längre tid, kommer denne kanske inte att uppskatta en konferensresa i belöning. Det är chefs ansvar att avgöra vilka belöningar som är lämpliga. Avancemangsmöjligheterna inom företaget är även mycket goda och detta ses som en icke finansiell belöning.

4.4.2 Belöningsystemets syften

Det övergripande syftet företaget har med sitt belöningsystem är att styra verksamheten. Med detta menas bland annat att man vill styra sin personal i önskad riktning, att få dem att utföra det som de är avsedda att göra. För chefs del är syftet till stor del att sträva åt samma mål vilket följande citat av respondent D (intervju, april 2006) visar:

”Vad det gäller belöningsystemet för chefer, ledare, bonussystemet och vinstdelningen det handlar ju om att vi ska alla gemensamt sträva åt samma mål, att uppnå de finansiella målen som är fastlagda.”

Strävan efter gemensamma mål gäller inte endast för cheferna utan detta vill man uppnå hos samtliga medarbetare. Det är viktigt att medarbetarna tänker på företagets bästa i första hand och handlar så att det gynnar företaget och inte en själv. Därför har man hos Delta valt att utforma belöningsystemen för att verka på både kort sikt och på längre sikt. Belöningar som ska verka på längre sikt innebär att de betalas ut under en längre tid och inte omedelbart.

En motivationshöjande effekt hos de anställda är även ett syfte med företagets belöningsystem. Utifrån vad medarbetarna presterar blir de belönade på olika sätt. Desto bättre en anställd presterar ju mer blir han eller hon belönad.

Ett annat syfte med belöningsystemet är att det fungerar även som attraktionskraft. Både genom att försöka attrahera nya människor men även för att behålla redan befintlig personal. Alltså vilket som även nämndes ovan är ett av syftena med belöningsystemet att uppnå en lämplig personalomsättning.

4.4.3 Styrförutsättningar

Arbetsformer

Företaget är uppdelat i olika funktioner, vissa håller på med systemutveckling och andra med systemförsäljning osv. Man kan även säga att företaget är en linjeorganisation. Grovt sätt görs allt arbete i grupper.

Gruppstorleken brukar ligga någonstans mellan tio till trettio personer, beroende på vad det är för sorts av arbete som utförs. Varje grupp har en vad de kallar ”gruppsansvarig” som är ansvarig för hela gruppen och ska se till att de anställda har bra förutsättningarna för att kunna utföra ett bra arbete.

Produkter och tjänster

Delta är en av nordens största leverantörer av IT-relaterade tjänster. Företaget har en bred kompetens inom en rad olika områden. Delta har lösningar inom exempelvis säkerhet och beslutstöd. Företaget utvecklar även egna produkter, egna system.

Medarbetare

Någon utarbetad personalidé har företaget inte. Medelåldern i företaget ligger på 40 år. De människor företaget försöker attrahera är de med rätt kompetens för en viss arbetsuppgift. Det är viktigt för företaget att hitta kompetent personal då det är de företaget lever på. Vidare strävar företaget efter att ha en personalomsättning som ligger någonstans mellan sju och tio procent. Anledningen till att man vill ha denna relativt låga personalomsättning beror på att man vill behålla kunskapen och erfarenheterna personalen har fått inom företaget.

4.5 Epsilon

Är ett IT-konsultföretag som är verksamt i stora delar av Europa. Man har mindre än tio kontor i Sverige och mellan tre och tio kontor i övriga Europa. Efter att ha överlevt IT-bubblan har de nu börjat gå med vinst och blir ofta omnämnt i media. De har också blivit tilldelade priser i ett antal olika tävlingar för produkter inom deras bransch. Man har under senaste året sett en stor tillväxt i företagets omsättning och vinst. Deras största fokus är att bygga långsiktiga relationer med sina kunder vilka består av bl.a. ett antal mycket välkända och världsomspännande koncerner.

4.5.1 Belöningsystemet

Epsilon har inget belöningsystem idag.

4.5.2 Belöningsystemets syfte

Prestationsstimulansen i Epsilon görs genom att man accepterar rätt uppdrag och att man arbetar under roliga och motiverande former. Man ser inte att man har behov av att ytterligare stimulera de anställdas prestationer genom belöningar.

Personalomsättningen är, som nämnt, hög i företaget men detta ses som naturligt. Det upplevs inte som konstigt att unga människor söker sig till alternativa karriärmöjligheter efter att ha jobbat ett antal år.

På Epsilon upplever man att deras varumärke är synonymt med Internet och att detta därför fungerar som en stark profil på arbetsmarknaden också. De som är intresserade av att jobba med webblösningar skulle då söka sig till Epsilon med automatik. Marknadsföringen av företaget sker med hjälp av dess produkter, på alla fronter.

4.5.3 Styrförutsättningar

Arbetsformer

Framställandet av Epsilons produkter sker i projektform av en grupp som varierar i storlek beroende på uppgiften. Gruppdynamiken och spännande arbetsformer framhålls som viktigt för kvaliteten på arbetet och attraheringen av både framtida anställda och nuvarande.

Produkter och tjänster

Epsilon tar fram stora avancerade webblösningar åt större företagskunder. Det innebär ett arbete som blandar tekniskt kompetens och estetiska moment. På Epsilon anser man att arbetet med företagets produkter innebär ett stort egenvärde för en människa som uppskattar kreativt arbetet.

Medarbetare

Epsilon har en personalomsättning som ligger kring tjugo procent. De anställningar de har gjort, den senaste tiden, består av unga individer som då har fått sitt första jobb. Detta gör att medelåldern hamnar på 32 år. I vår intervju framhåller man dock att det är optimalt att ha en demografisk pyramid i personalstyrkan. De menar att det är intressant att blanda gamla och unga i ett kreativt arbete. Det framhålls också att trevliga kollegor och ett gott arbetsklimat

är viktigt för framtagandet av företagets produkter. Många på Epsilon är småbarnsföräldrar.

5 Analys

I analysen av empirin som sker under detta kapitel kommer vi, med hjälp av vårt teoretiska ramverk och våra kompletterande teorier, att ta fram relationer mellan vår föreställningsrams komponenter. Strukturen ges av vårt teoretiska ramverk.

5.1 Belöningsystem



Som illustrationen ovan visar kommer vi under denna rubrik att beskriva det empiriska material vi samlat in angående komponenten belöningsystem. Denna utgörs av företagens belöningar, belöningsgrunder och belöningsutbetalningar.

På nästa sida presenteras först en matris som sammanställer de olika belöningarna samt belöningsgrunderna som existerade på företagen. Därefter kommer en analys och jämförelse föras mellan de olika företagen.

Tab. 1 Sammanställning av belöningsystemen

	Alfa	Beta	Gamma	Delta	Epsilon
Belöningsgrund					
- Kortsiktig resultat	•	•	•	•	
- Långsiktig resultat	•	•		•	
- Individuellt resultat	•	•	•	•	
- Kollektivt resultat	•	•	•	•	
Finansiella belöningar					
- Prestationslön	•	•	•	•	
- Resultatlön	•				
- Resultatbonus		•	•	•	
- Gratifikation				•	
- Vinstdelning	•	•		•	
- Optionsprogram					
Icke finansiella belöningar					
- Fritid					
- Avancemang		•		•	

5.1.1 Belöningsgrund

Kortsiktiga resultat

Samtliga företag belönar på en kortsikt. Detta är ett effektivt sätt för att bland annat motivera de anställda. Vi ser även tecken på att de flesta företag har insett nackdelarna med att endast belöna på kortsikt och därmed valt att komplettera detta med långsiktiga belöningar. Exempelvis en nackdel med kortsiktiga belöningar är att de tenderar till att få medarbetare att endast tänka på en kortsikt och göra vad som krävs för att erhålla en så stor bonus som möjligt. (Anthony et al, 2004)

Långsiktiga resultat

Förutom Epsilon var Gamma det enda företag som inte hade några långsiktiga belöningar. Långsiktiga belöningar är något samtliga företag har och bör ha för att undvika de nackdelar som finns med kortsiktiga belöningar. Sen kan man vända på det och nämna att endast kortsiktiga belöningar kan vara skadligt då de inte alltid motiverar en individ att prestera sitt bästa för stunden. En blandning av de två är det som man föredrar. (Anthony et al, 2004)

Individuellt resultat

Baserande av belöningarna på individuella resultat är något samtliga företag gör förutom Epsilon. Anledningen till detta är redan känt varför vi väljer att inte nämna den igen. Nackdelarna med att basera belöningarna på individuella resultat är att individen kan börja tänka på endast sina egna mål. Det kan även finnas vissa komplikationer med detta då det kan vara svårt att mäta individuella prestationer. (Bratton et al, 2003)

Kollektivt resultat

De fyra företag som använde belöningssystem hade alla belöningar som grundades på en kollektiv bas. Det ska dock tilläggas att Gamma inte använde detta speciellt frekvent. I de företag där de jobbar i någon form av grupp är det mer eller mindre nödvändigt att använda kollektiv belöning för att motivera samtliga individer i gruppen. Nackdelarna är att det är lättare för individer att bara "halka" med och erhålla belöningar utan att egentligen göra så mycket. (Bratton et al, 2003)

5.1.2 Finansiella belöningar

Prestationslön

Samtliga företag, förutom Epsilon, använder sig av prestationslöner. Anledningen till att Epsilon inte använde denna form av belöning är, vilket tidigare nämnts, att de inte har några belöningar utöver fast lön.

Fyra av fem företag använder prestationslön och detta är därmed en av de vanligare formerna av belöning. Detta är effektivt för att samtliga företag har ganska preciserat vad de förväntar sig utav sina anställda och när de uppnår detta blir de belönade. Dock kan man ifrågasätta lämpligheten i att använda prestationslön, då det kan vara svårt att sätta upp kvalitativa mål inom IT-branschen. (Svensson, 2001)

Resultatlön

Endast Alfa, av de fem företagen vi genomförde vår studie hos, använde sig utav resultatlön. Vi vill dock reservera oss för att prestationslön, resultatlön och resultatbonus är alla relativt snarlika. När vi har delat in de olika företagens belöningar, har vi i vissa fall fått tolka empirin och försöka dela in de olika belöningsklasserna.

Resultatlönen bygger, hos flertalet av företagen, på idén att när man uppnått ett visst resultat ska man belöna de anställda. En svårighet även under denna belöning är samma som den under prestationslönen, att det är ett krav på att ha väldefinierade mål och identifierbara resultat. Av denna anledning, samt att resultatlön är vanligast bland exempelvis säljare motiverar varför denna inte är så använd. Fördelen med denna form är att den sätter en större press på medarbetarna då deras slutliga lön är till stor del beroende av den bonus de lyckas arbeta ihop. (Svensson, 2001)

Resultatbonus

Tre av de fem fallföretagen använde sig av resultatbonus. Som tidigare nämnts är gränsen mellan de tre belöningarna hårfin. Det skulle mycket väl kunna vara så att resultatlönen är vanligare än prestationslönen. Detta har marginell betydelse poängen ligger i att övergripande belysa företagets finansiella belöningar.

Återigen existerar även samma svårighet här. Företaget måste kunna identifiera de resultat de vill uppnå och sedan koppla mål till dessa. Fördelen med denna belöning utifrån medarbetarnas perspektiv jämfört med resultatlönen är att de inte har samma press på sig då de ändå erhåller en relativt hög grundlön. (Svensson, 2001)

Gratifikation

Endast ett av de fem företag vi undersökte använde gratifikation. Även här finns det svårigheter med att klassificera det som det ena eller det andra. Beskrivningen i litteraturen är ibland lite otydlig. Delta själva kallade det själva för gratifikation men sa samtidigt att andra företag mycket väl skulle kunna kalla de endast för ”bonus” vilket följande citat belyser:

”Det är den terminologi som vi använder inom Delta andra företag kan nog kalla det för bonus.”

Hos Delta betalades dessa ut vid exceptionella insatser. Det var ledningen som bestämde när de skulle delas ut och de var även de som hade satt policyn för hur de skulle delas ut. Anledningen till att det endast är ett företag som använder sig utav gratifikationer anser vi beror på grund av att de är mer komplicerad. Den är mer komplicerad på så sätt att den inte är förutbestämd. (Svensson, 2001)

Vinstdelning

Vinstdelning använde sig tre av de fem fallföretagen sig av. Vad som framgick av intervjun existerade det hos Gamma men detta var mycket sällsynt. Varför detta var sällsynt hos Gamma har vi inte fått något svar på och vi kan inte heller förstå varför de inte skulle vilja använda någon form av vinstdelning.

För samtliga företag är det en stor fördel med vinstdelning på så sätt att de skapar en samhörighet. Detta är en faktor som även är viktig för Gamma om de löser detta på ett annat sätt eller om vi har missat det får bli osagt. En anledning företag skulle kunna ha för att låta bli att använda vinstdelning är för att det i regel endast är ägarna som får ta del av denna. Detta skulle kunna medföra orättvisor och att individer känner sig särbehandlade. (Svensson, 2001)

Optionsprogram

Vad som framgick av intervjuerna använde ingen sig utav optioner. Anledningen till detta tror vi är för att optioner är främst för nystartade och växande företag där aktiekursen har potential att stiga mycket. De företag vi har undersökt är större och mogna företag som varit noterade under en lång tid och därmed nått en mer stabil aktiekurs. Optionsprogram brukar man använda för att skapa samhörighet under omskakande tider, vilket ligger i samtliga företags intresse. (Svensson, 2001)

5.1.3 Icke finansiella

Fritid

Utifrån våra intervjuer fick vi fram att inte någon använder sig utav denna form av icke finansiella belöning. Icke finansiella belöningar var det dåligt med rent allmänt. Vi misstänker visserligen att respondenterna var mindre bra på att informera om detta då det inte bör vara så ovanligt som det verkade. Exempelvis har vi Delta som hade olika typer av resor som icke finansiella belöningar.

Att belöna sina medarbetare med lite extra tid är något vi anser att samtliga företag bör ägna sig åt, då det bland annat motverkar att de anställda bränner ut sig. Det är viktigt för alla företag att även ha icke finansiella belöningar då dessa är effektiva för att hantera de nackdelar som existerar med finansiella belöningar. Vilket bland annat är att de finansiella belöningarna kan ge upphov till kortsiktighet. (LeBoeuf, 1986)

Avancemang

Denna form av icke finansiell belöning var det två stycken företag som använde sig utav. Det är en relativt enkel form och uppskattas av många som tycker det är skönt att veta att möjligheten till att avancera existerar.

Om fallet skulle vara så att möjligheterna till att avancera inte existerar i de företag som inte hade denna form av belöning, är detta något som med fördel kan införas. Dels är det inte omständligt och effekterna utav det kan bli väldigt positiva. Det kan bl.a. öka motivationen hos de anställda och då inte endast på en kort sikt utan även på lång sikt. (LeBoeuf, 1986)

5.2 Syftens påverkan på belöningsystem



Under denna rubrik kommer vi att redogöra för hur olika syften med belöningsystem påverkar utformningen av dessa.

Tabellen nedan visar en gradering av hur starkt våra fallföretag har framhållit respektive syfte med sina belöningsystem.

Tab. 2 Gradering av belöningsystemens syften, En mörkare färg visar ett starkare fokus på det syftet. (Författarnas egen illustration)

Belöningsystemets syften	Alfa	Beta	Gamma	Delta	Epsilon
Prestationsstimulans	■	■	■	■	
Styrning av målkongruensen		■		■	
Stimulans av kompetensutveckling		■			
Styrning av personalomsättning	■	■		■	

Prestationsstimulans

Vi skriver i teorikapitlet att prestationsstimulansen är det mest uppenbara syftet med belöningsystem och i empirin visar det sig att alla fallföretag som har ett belöningsystem nämner detta som ett syfte. De tre företagen som framhåller prestationsstimulansen som det primära syftet har belöningar som, p.g.a. sin belöningsgrund, lätt går att knyta till individens arbetsresultat. Beta framhåller detta som ett vagare syfte och belönar nästan enbart med kollektiva belöningar, vilket talar för att de har fokus på andra syften. Prestationsstimulansen är därmed ett viktigt syfte i vår samlade bild av empirin. Företagen som har detta som sitt primära syfte lägger betydande medel på att stimulera individens resultat.

Påverkan av målkongruens

Beta, som inte avser att stimulera goda prestationer med belöningar i samma utsträckning som de andra, använder nästan bara kollektiva belöningar. Dessa grundar sig på kollektiva resultat och betalas ut till alla anställda. Då alla sitter i samma båt borde det skapa en vilja hos de anställda att arbeta mot de gemensamma målen. Beta framhåller också målkongruensen som det viktigaste syftet.

Stimulans av kompetensutveckling

Enligt Svensson (2001) är stimulering av kompetensutveckling ett viktigt syfte med belöningsystem. I empirin visar det sig att endast ett företag har detta som syfte med sitt belöningsystem, vilket är egendomligt. Vid belöningar av kompetensutveckling verkar det som att man belönar individen i finansiell form efter en avslutad kurs eller liknande. Detta ter sig som en långsiktig investering i personalen. Vi tycker oss se att företag, som inte avser att stimulera kompetensutveckling, anser det ligga i medarbetarens egenintresse att uppdatera sina kunskaper. Ytterligare en sak att notera är att Svensson (2001) belyser den moderna människans önskan om att göra kunskapskarriär hellre än positionskarriär.

Påverkan av personalomsättning

Samtliga företag, förutom Gamma, hade det som ett betydelsefullt syfte, med sitt belöningsystem, att påverka sin personalomsättning. Enligt Svensson (2001) är påverkan av personalomsättning ett viktigt syfte med belöningsystem, vilket vi tydligt kan se att även respondenterna anser, då detta är högt prioriterat hos deras företag. Samtliga som menar detta använder främst finansiella belöningar. Det är

primärt långsiktiga resultat man använder som belöningsbas när man utformar belöningar som ska passa syftet. Men även belöningar på kort sikt kan vara effektivt för att behålla men även attrahera önskvärd personal. Men även andra faktorer som inte är av en finansiell art kan fungera som verktyg för att exempelvis behålla sin personal. För att nämna ett exempel kan man nämna gruppgemenskap. När en rad individer trivs bra i en grupp kan det vara svårt att sluta hur som helst.

5.3 Styrförutsättnings relation till syften



Under denna rubrik ska vi lyfta fram hur styrförutsättningarna i våra fallföretag påverkar deras belöningssystems syften. Genomgående har vi valt att ta upp alla kopplingar vi sett mellan varje styrförutsättning och syfte. Då vissa styrförutsättnings påverkan ibland går ihop, har detta lett till att samma fenomen kan vara aktuella under flera stycken. Vi har valt detta upplägget, som leder till en del upprepningar, för att verkligen poängtera varje styrförutsättnings påverkan. Skulle vi endast ta upp ett fenomen under en styrförutsättning skulle det kunna göra att en av dem får övervikt i analysen.

5.3.1 Medarbetare

Prestationsstimulans

Enligt Maslow och Herzberg har alla människor vissa behov som måste vara uppfyllda för att de ska trivas med sin tillvaro och vara motiverade. De behov som man främst kan påverka genom belöningar är säkerhet, uppskattning och status (Bruzelius et al, 2000). Säkerhetsbehovet kan, delvis, täckas av en hög andel fast lön och det är mest aktuellt för de personer som har stora omkostnader, som t.ex. lån, familj m.m. Det andra behovet är uppskattning som är lika aktuellt för alla individer och som påverkar deras motivation. Alla belöningar kan väl anses vara tecken på uppskattning men det är främst när belöningen är i form av gratifikation

som det blir mer påtagligt, att det man lyckats prestera verkligen uppskattats av ledningen då de gör en bedömning i efterhand (Svensson, 2001). Av våra fallföretag var det endast Delta som belönade i form av gratifikationer. Ett annat sätt att uppfylla uppskattnings- och statusbehovet är att befordra anställda och ge dem utökat ansvar.

Målkongruens

Vi har inte kunnat se varför våra fallföretags typer av medarbetare skulle medföra ett utökat behov av att stimulera målkongruensen.

Personalomsättning

Samtliga företag anställer endast medarbetare med en hög kompetens och som sedan även får lära sig företagsspecifika kunskaper. Därför vill företagen till stor del behålla sina anställda och enbart ersätta en del av de äldre med yngre medarbetare som har mer aktuella kunskaper. Detta stämmer med vad Alvesson (2000) sagt, d.v.s. att det är viktigt för företag, såsom i konsultbranschen, att till stor del behålla sin personal då den anses vara företagets viktigaste resurs. Därför har alla fallföretagen delvis ett syfte med belöningssystemet att hålla nere, alternativt försöka hålla personalomsättningen på en viss nivå. För att lyckas med detta krävs det att man kan matcha konkurrenternas erbjudanden så att inte medarbetarna lämnar företaget för att börja jobba hos konkurrenten. På detta sätt blir det en konkurrenssituation med andra företag där man hela tiden måste bibehålla en stark position, d.v.s. att locka med rätt belöningar som matchar konkurrenternas. Detta är högst aktuellt i dagsläget när konjunkturen tagit ett steg uppåt och flera av företagen nämner att arbetsmarknaden är het just nu.

Ett annat syfte med att utforma belöningar för att motverka personalomsättning är att man inte vill att anställda ska skaffa sig nyttig erfarenhet inom företaget för att sedan lämna detta och starta eget. Risken är då att dem ska ta med sig en del av företagets klienter och för att hindra detta brukar man göra de anställda till delägare.

Syftet med belöningssystemet kan också vara att man vill attrahera en viss typ av medarbetare, t.ex. en viss åldersgrupp. Då kan man utforma ett belöningssystem som riktar in sig på denna åldersgrupp genom att anpassa belöningarna efter deras karakteristiska. Alfa är väldigt måna att anställa folk som är ”högpresterande” och därför har de främst ett syfte med sitt belöningssystem att belöna prestationer, alltså en hög andel rörlig lön som till stor del beror på hur många timmar individen debiterar.

Kompetensutveckling

Kompetensutveckling är viktigt för IT-företag då de lever på att sälja kunskap. Man måste hela tiden aktualisera de anställdas kunskaper och det kan krävas belöningar för att få de anställda att inhämta nya kunskaper. Märkligt nog är det bara Beta som har en märkbar belöning som tillfaller anställda som slutför en certifieringskurs. Alfa menar att det inte finns något syfte med att utveckla belöningar för att främja kompetensutveckling. Detta motiverar man genom att de anställda blir belönade efter antalet debiterade timmar och för att kunna debitera tillräckligt med timmar för att bli belönad krävs det en nöjd kund. För att kunden ska bli nöjd förutsätter det att den anställde har uppdaterade kunskaper så man kan göra ett bra jobb och därför är Alfes personal motiverade att inhämta ny kunskap.

5.3.2 Produkter & Tjänster

Prestationsstimulans

De fyra fallföretagen som baserar en stor del på att sälja konsulttimmar nämner alla prestationsstimulansen som ett viktigt syfte med sina belöningsystem. Dessa företag säljer service i form av att medarbetare är ute hos kunder på uppdrag, vilket gör att produkten utgörs av medarbetarna och deras kunskapsförmedlande. Värt att notera i sammanhanget är att servicen, hela tiden, blir en viktigare och större del av IT-företagens inkomster, vilket Delta skriver i sin personalhandbok (2005). Samtidigt som man konstaterar att medarbetaren i IT-företaget har en hög inblandning vid bolagets vinstskapande och håller i minnet att det rör sig om komplexa arbetsuppgifter blir det väldigt uppenbart viktigt att medarbetarna konstant presterar på en hög nivå. Både Svensson (2001) och Arvidsson (2001) framhåller belöningsystemets viktiga roll i att detta uppnås. Då individen lockas att prestera bra och lyckas med det blir den gott utförda prestationen i sin tur motiverande vilket både Svensson (2001) och Bruzelius et al (2000) framhåller. Bruzelius et al (2000) skriver om att Hertzberg och Mazlow framhåller uppskattning som en starkt motiverande faktor. En belöning som grundar sig på medarbetarnas egna prestationer innebär ett tecken på uppskattning direkt relaterat till deras upppoffring. Detta tillsammans med att det intellektuella kapitalet är IT-företagets kritiska resurs gör att det inte ter sig konstigt att alla företagen, i någon utsträckning, använder belöningsystemet för att stimulera goda prestationer.

Vidare kan man diskutera om individens inställning till produkten kan påverka behovet av att stimulera prestationer med belöningar. De fyra fallföretagen, som sysslar med mer tekniska IT-lösningar, tänkta att användas av företag vid deras interna arbete, gör detta. Epsilon som framställer mer estetiska webblösningar åt företag som vill profilera sig mot sina kunder gör det inte. En anledning till detta skulle kunna grunda sig i att man i arbetet med Epsilons produkter innebär att man

inte har en helt fastslagen bild av hur den färdiga produkten ska se ut. Detta medför ett ansvar och en möjlighet till självförverkligande som enligt Hertzberg (Bruzelius et al, 2000) är tillfredsställande och motiverande. I motsats till detta kan man då se att de övriga fyra företagens produkter och tjänster är mer matematiskt beskrivna innan medarbetaren påbörjar arbetet.

Målkongruens

Om man belönas starkt efter hur mycket kunden är villig att betala efter ett utfört arbete, kommer vissa kunder bli mer attraktiva än andra. Detta kan skapa en skillnad mellan individens mål och företags. T.ex. kan en situation uppstå där alla anställda, inklusive de vars kompetens ej passar, vill åka på ett uppdrag där kunden är känd som en ”bra betalare”. En belöning som syftar till att låta alla ta del av företagets totala vinst skulle göra alla intresserade av företagets bästa.

Personalomsättning

Vi har redan konstaterat att medarbetaren i ett IT-företag utgör en stor del av företagets produkt. En viss omsättning av personalen innebär därför att man förnyar och förändrar sin produkt. I alla fallföretagen har man som ett mål att ha en viss personalomsättning. Som Gammas respondent poängterar är det samtidigt önskvärt att kunna påverka vilka individer som förs in och ut ur organisationen. Han poängterar att man önskar att behålla nyckelpersonerna och försöka bli av med de mindre passande medarbetarna. Man vill alltså kunna styra sin personalomsättning och personalsammansättning vilket är ett klart syfte med belöningsystem enligt Arvidsson (2001). Då man med belöningsystemet direkt påverkar en av företagets kritiska framgångsfaktorer påverkar arten av företagets produkt syftet med belöningsystem.

Arten av ett IT-företags produkt kan även motivera att vidare belöningar utöver fast lön inte behövs. Epsilon har enligt respondenten en rolig produkt som enligt dem innebär ett egenvärde knutet till att stanna kvar i företaget. Denna morot fungerar både som prestationsstimulans och attraktionskraft på arbetsmarknaden. Se avsnittet om prestationsstimulans under denna rubrik för analys av hur Epsilons arbete med produkterna innebär ett egenvärde för medarbetarna.

IT-branschen innebär arbete med komplexa tekniker som hela tiden kräver att man uppdaterar medarbetarnas kunskaper. Detta innebär en investering i de anställda. Om man har en högre personalomsättning än önskat innebär detta att man, oönskat, går miste om investerade pengar som är tänkta att generera intäkter i framtiden. Att träna upp ny personal i både inhemska rutiner och tekniker är kostsamt. Då produkterna och tjänsterna har denna grad av komplexitet kan det

därför vara önskat att stimulera företagets attraktivitet på arbetsmarknaden. Belöningsystemet kan få denna roll och då har en koppling uppstått mellan produkten eller tjänsten och belöningsystemets syften.

Konsulternas arbete i IT-branschen vilket, som tidigare nämnt, bara blir viktigare innebär att de spenderar mycket tid ute hos kunder. Det ter sig då relativt självklart att de bygger upp sociala band till varandra. Då det är ett värde i nära relationer mellan företaget och dess kunder samt att det innebär en förlust av sådana relationer vid hög personalomsättning kan det bli aktuellt att skydda dessa. Detta skydd kan bestå av belöningsåtgärder som minskar personalomsättningen.

Kompetensutveckling

Sveiby (1990) skriver att ett kunskapsföretags produkter och tjänster utgörs av komplexa och icke standardiserade produkter. Alvesson (1996) belyser att den mest signifikanta resursen i kunskapsföretaget är medarbetaren och dess kompetens. Detta tillsammans med att IT-branschens tekniker hela tiden uppdateras ger oss att det är viktigt att underhålla medarbetarens kunskaper. Vidare kan man, i våra fallföretag, konstatera att det innebär en högre ersättningsnivå att spendera många timmar ute hos kund. Detta skulle kunna skapa ett motstånd hos medarbetaren att lägga tid på att vidareutbilda sig då detta innebär mindre högt belönad arbetstid. Detta väcker en fråga kring om detta behöver stimuleras och därmed om detta kan vara ett lämpligt syfte för belöningsystemet. Hos Alfa anser man att deras medarbetare har ett egenintresse i att vara uppdaterade i och med att kunderna måste bli nöjda för att man ska kunna debitera dem många timmar. På Beta tänker man annorlunda och använder certifieringsbelöningar som innebär att man ger en klumpsumma i belöning för varje avslutad utbildning och individ. Syftena med belöningsystemen går därför isär på de båda företagen. Värt att notera är också att Svensson (2001) hävdar att det idag är vanligt med människor som värdesätter det högt att göra kunskapskarriär. Detta skulle kunna motivera att extra belöningar inte krävs för att stimulera medarbetare i IT-branschen till att vidareutveckla sina kunskaper.

5.3.3 Arbetsformer

Prestationsstimulans

Beroende på vilken arbetsform man använder kan det bli olika aktuellt att prestationsstimulera personalen. Graden och sättet man gör detta på kan också påverkas av arbetsformen.

Sociala faktorer i en grupp kan skapa ett tryck på individen att prestera enligt gruppens normer. Då individen inte uppfyller gruppens krav kan missnöje riktas mot denne vilket försämrar arbetsmiljön. Enligt Bruzelius et al (2000) säger Hertzbergs teori om hygienfaktorer att en dålig arbetsmiljö kan vara extremt otillfredsställande. Det verkar rimligt att en gruppmedlem därför skulle försöka undvika en sådan situation genom att prestera enligt gällande normer. Detta utgör ett negativt incitament till att prestera enligt gruppens önskemål, alltså ett undvikande av en bestraffning (Svensson, 2001). Förutsatt att en grupps normer gynnar företagets prestationer, ter det sig som att behovet av att stimulera goda prestationer i företaget, med hjälp av ett belöningssystem, minskar vid grupparbete. Fall där negativa, ur företagets synvinkel, gruppnormer uppstår borde behovet av belöningar öka. Alfa, som har ett starkt fokus på att den enskilda individen ska jobba mycket och i en hög utsträckning individuellt, framhåller prestationsstimulansen som ett viktigt syfte med belöningssystemet. Våra andra fallföretag, vilka ser grupparbete som mer betydande, har inte prestationsstimulansen i fokus på samma sätt.

Gruppens sociala effekter kan också utgöras av dragande incitament, till skillnad ifrån de puttande som nämndes i förra stycket. Detta kan framträda då det sociala samspelet gynnas av arbetsformen och individen stimuleras enligt Mazlows tredje trappsteg (Bruzelius et al, 2000). Svensson (2001) menar också att ett trivsamt arbete och en bra gemenskapstillhörighet kan ersätta medvetna incitamentsgivande åtgärder. Epsilon menar att deras stimulerande arbetsformer är viktiga substitut till ett belöningssystem.

I konsultföretag kan det också uppstå en övervakningsproblematik då de anställda är ute och jobbar hos kunden den största delen av tiden. Det gör det svårare att kontrollera de anställdas arbete och man får förlita sig på kundernas nöjdhet och antal debiterade timmar för att mäta den anställdes prestation och det motiverar ytterliggare för att man ska införa belöningar för att man ska få de anställda att prestera som man vill.

När man jobbar i en grupp kan vissa individer mer eller mindre ta rollen som "free riders" utan att det märks. Detta skapar en orättvisa som Svensson (2001) menar att det är viktigt att ta hänsyn till vid utformandet av ett belöningssystem då det utgör en negativ social process. Svensson (2001) menar att den sammantagna effekten av en belöning kan bli negativ om den leder till avundsjuka och konflikter. Då det är svårt att mäta varje individs prestation i en grupp då relevanta mätverktyg saknas och att man därför brukar belöna individerna efter gruppens resultat. Detta motiverar att företagen både borde använda sig av prestationsstimulerande belöningar samt belöningar som främjar målkongruensen. Både dessa borde leda till att minska tendenserna till "free riding" i gruppen och

till att alla jobbar lika hårt. Alla våra fallföretag som har belöningsystem belönar både individuellt och kollektivt, vilket tyder på att denna styrförutsättning påverkat deras belöningsystem.

Målkongruens

Risken i konsultföretag är att personalen kan förlora lojaliteten och målkongruensen med det egna företaget då man kan influeras av medarbetarna på den kundens arbetsplats (Alvesson, 1996). Risken innebär att det kan finnas anledning att utforma belöningar som stödjer målkongruensen. Denna risk kan också minskas genom att konsulten har mer kontakt med medarbetare på samma företag av olika anledningar relaterade till arbetsformen. Detta kan ske genom att man jobbar i projektgrupper ute hos kunden istället för att varje konsult jobbar individuellt. Ett annat sätt är att konsulten måste stå i regelbunden kontakt med sitt arbetsgivande företag. Kontakten innebär en förlängning av företagets kultur. Detta minskar behovet av målkongruerande incitament. Ur vårt empiriska material kan vi dock se att det är de företag som framhåller grupparbetet och kontakten med det arbetsgivande företaget starkt som också försöker öka målkongruensen med hjälp av belöningsystemet. Det verkar alltså vara så att ens värderingar angående arbetsformer speglas i belöningsystemets utformning, istället för att arbetsformerna ersätter belöningsystemets syfte.

Personalomsättning

Enligt Mazlow (Bruzelius et al, 2000) innebär arbete i grupp uppfyllandet av ett högre trappsteg och därmed ett värde för individen. I en grupp skapas oftast en gemenskap och en tillhörighet som borde göra det svårare för individen att byta arbetsplats. Detta tyder på att arbete i grupp delvis skulle kunna ersätta belöningar som syftar till att motverka en för hög personalomsättning. Om en anställd trivs blir denne mindre benägen att byta jobb. Anmärkningsvärt är dock att Epsilon faktiskt har en personalomsättning som är väldigt hög trots att man jobbar i grupp vilket tyder på att Maslows behovspyramid inte är helt applicerbar i detta avseende. Respondenten på Epsilon menar att det är naturligt att folk söker sig till nya karriärmöjligheter efter att ha haft sitt första jobb i ett par år och att man har en hög personalomsättning eftersom Epsilon ofta anställer folk som är nyutexaminerade. I de övriga företagen har man en lägre personalomsättning, oavsett vilka arbetsformer man använder sig av. Anledningen skulle kunna vara att dessa företag har ett belöningsystem och med detta lyckas att knyta sina anställda hårdare till företaget.

Kompetensutveckling

Grupparbete medför att individerna hela tiden lär sig av varandra genom kunskapsspridningen inom gruppen. Detta kan medföra att antalet utbildningar av personalstyrkan blir mindre till antalet, då man kan skicka färre personer på en specifik utbildning. Företagens kan sedan komponera ihop projektgrupper bestående av personal med olika specialkunskaper. Man kan också tänka sig att personen som skickats på utbildningen får i uppdrag att vidarebefordra inlärd kunskaper till andra medarbetare (Lena Ottoson, TietoEnator). Syftet med belöningar som stödjer kompetensutveckling blir då att ge de individer som skickas på utbildning en morot, för att klara kurserna samt motivera dem att dela med sig av sina kunskaper till medarbetarna. Empirin stödjer att Beta har detta syfte med sina belöningar som avser kompetensutveckling. Alfa har en annorlunda filosofi och menar att eftersom man belönar antal debiterade timmar, intresserar individen sig självmant för att förbättra sin kompetens. Medarbetarna på Alfa har en klar bild över att kunden måste vara nöjd för att det ska gå att debitera kunden och därför måste deras kunskaper vara uppdaterade. Därför ser man inget syfte, inom Alfa, att belöna individernas kompetensutveckling.

5.4 Styrförutsättnings påverkan på belöningsystemet



Under denna rubrik ska vi lyfta fram hur styrförutsättningarna i våra fallföretag påverkar deras belöningsystems utformning. Genomgående har vi valt att ta upp alla kopplingar vi sett mellan varje styrförutsättning och belöningsystemets utformning. Då vissa styrförutsättnings påverkan ibland går ihop, har detta lett till att samma fenomen kan vara aktuella under flera stycken. Vi har valt detta upplägget, som leder till en del upprepningar, för att verkligen poängtera varje styrförutsättnings påverkan. Skulle vi endast ta upp ett fenomen under en styrförutsättning skulle det kunna göra att en av dem får övervikt i analysen.

Medarbetaren

Belöningsystemets utformning är beroende på vilken typ av medarbetare man försöker attrahera. De flesta av våra fallföretag är inte ute efter att anställa yngre medarbetare utan man vill anställa konsulter med några års erfarenheter. Dessa har byggt upp en större kunskapsbank, fått nyttiga erfarenheter från branschen och det är mindre troligt att dessa ska byta arbetsplats. Men för att locka över medarbetare från andra företag krävs det att dessa antingen är missnöjda över sin arbetssituation eller att man måste överträffa det andra företags möjligheter till belöning. Med andra ord att man erbjuder dem ett bättre belöningspaket, som bättre matchar deras önskemål om fast lön, rörlig lön, fritid m.m.. Ovanstående resonemang har också, enligt respondenterna, haft stor inverkan på hur man utformat sina belöningsystem.

Medarbetarens erfarenheter och ansvar har också så stor del i hur hon blir belönad. I takt med att man får ökade erfarenheter och ökat ansvar blir också lönen högre. Alltså medför oftast en befordran en ökad belöning då en befordran nästa alltid medför större ansvar för resultatet.

Produkten

Fyra av de fem fallföretagen säljer konsulttimmar i en hög utsträckning. Detta betyder att man debiterar sina kunder en timtaxa per medarbetare som jobbat med uppdraget. Man får alltså ett lätt mätbart resultat på hur mycket varje konsult har bidragit till företagets vinstskapande. Det är också ett resultat som går att mäta med en hög frekvens. Detta torde påverka både belöningsgrunden och belöningsarnas utseende. I och med denna mätbarhet av en nyckelfaktor, till företagets intäkter, undviker man en del av den kritik mot belöningsystem som existerar. Det finns nämligen kritik som består av att relevanta prestationsmått är svåridentifierade (Perring 1998, citerad i Arvidsson 2001). Belöningar som grundar sig på antalet debiterade timmar är nära knutet till den totala summan intäkter för våra fallföretag. Dessutom kan bristen på mätbarhet också bidra till att fel individer belönas för en prestation och en orättvisa uppstår, vilket grundar vidare kritik mot belöningsystem.

Då man får storleken på individens resultat omgående efter uppdragets slutförande, möjliggörs en prestationsstimulering på kortsiktig basis. Att utbetalningen av belöningen ligger nära orsakande prestation, ökar enligt Anthony et al (2004) effektiviteten hos prestationsstimulansen. Hos våra fallföretag kan man se en klar koppling mellan syftet prestationsstimulans och kortsiktighet vid de belöningsgrundande målen. Alfa och Gamma framhåller både prestationsstimulansen som det viktigaste syftet och betalar ut prestationsgrundade belöningar frekvent under året.

Att man har ett lätt mätbart resultat, både kvantitativt och finansiellt, gör att det är lätt att budgetera och i förväg bestämma storleken på de belöningar företaget har råd med. Säljer man mindre minskar belöningen i takt med detta och i.o.m. att belöningar grundar sig på ett kvantitativt mått kan man sätta upp regler i förväg för hur mycket av konsultintäkten som tillfaller medarbetaren. Produktens art har alltså möjliggjort att man med automatik kan styra sina kostnader (personalkostnader utgör, som tidigare nämnt, majoriteten av kostnaderna i ett konsultföretag) i förhållande till sina intäkter. Detta innebär en påverkan på belöningsystemets utseende men också ett nytt syfte, vilket också respondenten på Beta har påpekat. (Se avsnittet "Förslag till fortsatt forskning" i kapitel sex.)

Vidare kan det finnas anledning för företaget att stimulera de anställda på en långsiktig basis som beror på arten av det mervärde ett konsultföretag i IT-branschen skapar. Branschens arbete innebär ofta långa utbildningsperioder för att medarbetarna ska bli duktiga på nya tekniker som hela tiden etableras på marknaden. Tex krävs det omfattande och tidskrävande utbildning för att lära sig hur ett nytt ekonomisystem fungerar. När en IT-lösning ska implementeras och köras in hos en kund innebär detta också ofta mycket tidsåtgång. Dessa tidskrävande faktorer relaterade till produktens och tjänstens art gör att det är viktigt att behålla personalen under en längre tid och därmed att ge långsiktiga incitament grundade på långsiktiga resultat.

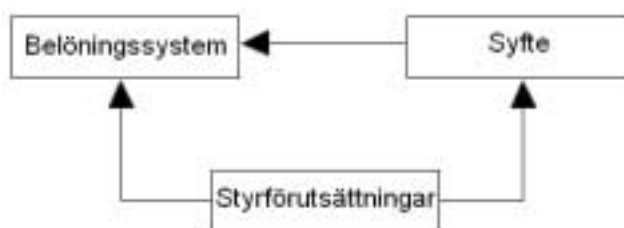
Arbetsformer

Då arbetet mot en kund sker genom ett samarbete mellan flera medarbetare uppstår problem med mätbarheten av individens prestation och rättvisan. Att alla gruppmedlemmarna presterar lika är föga troligt men de ska alla belönas efter hur många timmar som företaget kan debitera kunden. Kollektivt arbete torde alltså leda till att man inte belönar individuella prestationer lika mycket. Detta kan observeras i Beta och Delta. Båda företagen framhåller målkongruensen som det främsta syftet och belönar nästan bara kollektivt. De mäter därmed inte individens egna prestationer i en hög utsträckning.

6 Resultatdiskussion

I detta kapitel lyfter vi fram styrförutsättningarnas främsta inverkan på varför man använder sig av belöningsystem och hur man utformar dem. Därefter diskuterar vi hur resultatet skulle ha skiftat om vi hade valt andra fallföretag och tagit hänsyn till andra onämnda variabler. Slutligen ger vi förslag på hur man kan gå vidare med fortsatt forskning.

6.1 Slutsatser



Under den här rubriken kommer vi att samla den bild av IT-branschens belöningsystem och dess syften som vi kartlagt. Vi kommer sedan att förklara en kedja av påverkan som olika styrförutsättningar har vid utformning av belöningsystemen.

Vi har konstaterat att medarbetaren utgör en betydande del av ett datakonsultföretags utbud. De är också nyckeln till att förnya produkterna och tjänsterna. Detta tillsammans med att kostnader för personal i ett datakonsultföretag utgör en stor del av företagets kostnader, gör att det förefaller vara uppenbart viktigt att försäkra sig om att personalstyrkan styrs till att handla enligt företagets önskemål.

De formulerade idéerna kring belöningar som våra fallföretag har, består översiktligt av att ge de anställda finansiella incitament till att handla enligt företagets önskemål. I teorin beskrev vi både att icke finansiella belöningar är av vikt och att inte alla incitament instiftas helt medvetet. Vi är av uppfattningen att de finansiella incitamenten är mer påtagbara, lättare att mäta samt att

systematisera och därför lättare formuleras till en medveten strategi rörande företagets belöningar.

Vi har kunnat observera att man använder belöningar baserade på individens prestation, för att stimulera kortsiktiga mål och belöningar grundade på större enheters resultat för att säkerställa företagets framtida hälsa. Skillnader finns dock kring hur mycket företagen ser att kortsiktiga prestationsinriktade mål behöver stimuleras med finansiella medel. Dessa verkar bero på företagets idéer om hur deras målindivider på arbetsmarknaden fungerar. Vi har sett tre väldigt tydliga tecken på detta. Alfa anser sig vara beroende av väldigt högt presterande individer och anpassar belöningsystemet för att detta ska utgöra deras profil på arbetsmarknaden. Beta anser sig inte, kortsiktigt, behöva stimulera goda prestationer med finansiella medel i någon hög utsträckning. Detta påvisar att de ser sina medarbetare som uppåtsträvande i en kunskapskarriär, där lärandet är en belöning i sig. Denna bild förstärks av att de försöker stimulera medarbetarnas lärande genom utbildningspremier. Beta framhåller målkongruensen som det viktigaste syftet och belönar därmed på ett kollektivt sätt. Epsilons strategi på arbetsmarknaden är att attrahera de personer vilka ser det som ett egenvärde att jobba med lättsamma och estetiska produkter. De tycker därför inte sig behöva några extra belöningsåtgärder för att knyta rätt medarbetare till sig.

Produktens art har, för företagen som säljer konsulttimmar, ett genomslag vid utformningen av belöningsystemet. Konsulttjänsterna är ett arbete som lätt och väldigt frekvent kan mätas, både kvantitativt och ekonomisk, vilket möjliggör att man kan stimulera individuella prestationer utan långa fördröjningar. Detta gör det lätt att koppla en enskild prestation till mottagen belöning och detta möjliggör en positiv påverkan av personalens motivation. Vi har behandlat ett antal problem orsakade av produktens art, som exempelvis rättvisa och funnit att det i branschen också finns långsiktiga incitament som grundar sig på kollektiva resultat och som ska motverka dessa problem.

Av olika anledningar, är det idag vanligt att IT-konsulter spenderar långa tider ute hos kunder. Då vardagen spenderas, i större utsträckning, på kundens arbetsplats föreligger det en risk att konsultens lojalitet går ifrån dess arbetsgivare till kunden. Arbetsformen för dagens IT-konsulter innebär därför att det kan krävas konstruerade incitament, för dem, att prestera enligt företagets bästa. Alla de belöningsåtgärder vi har observerat kan, mer eller mindre, ha denna effekt då konsulternas ersättningsnivåer beror på företagets resultat på olika sätt.

6.2 Studiens applicerbarhet i andra miljöer

6.2.1 Applicerbarhet på andra IT-företag

Vi har i vår uppsats studerat fem av de större företagen inom IT-branschen. Av dessa arbetar alla företag förutom ett med belöningssystem. Epsilon är som tidigare nämnts utstickaren då de väljer att satsa på en ”rolig” arbetsplats. Vi anser att vi bör ha fått en relativt heltäckande bild utav IT-branschen. De resultat vi kommit fram till i vår studie borde gå att applicera på IT-företag som bedriver liknande verksamhet som våra fallföretag och använder sig av någon grad av belöningssystem. Företagen vi har valt är bland de största på marknaden, därför kan vi inte garantera att resultaten är applicerbara även på mindre företag. Det kan mycket väl tänkas att mindre företag inte har samma möjligheter att dela ut bonus som de större företagen rent finansiellt.

6.2.2 Applicerbarhet på andra kunskapsföretag

Den litteratur vi använt oss utav som stöd för bland annat analysen har varit specifik för kunskapsföretag och bör därför gå att applicera på andra kunskapsföretag. Kravet är att dessa företag ska bedriva liknande verksamhet som våra fallföretag. Med liknande verksamhet menar vi att företagen ska livnära sig på att sälja kunskap och inte tillverka någon egen produkt från inköpta resurser. De ska alltså bedriva konsultverksamhet och konsulten ska vara företagets viktigaste resurs. Företagen ska bedriva komplicerad problemlösning vilket medför att konsulterna ska vara högutbildade. Håller företaget på med någon form av tillverkning tror vi att resultatet kan vara svårt att applicera då denna form är en helt annan typ av företag.

En svårhet med att applicera resultatet på andra kunskapsföretag är att medarbetarnas karaktäristiska kan skilja sig åt. Detta kan påverka vad de olika individerna föredrar.

6.3 Förslag på fortsatt forskning

I vår studie var vi tvungna att välja ut ett begränsat antal faktorer som påverkar utformningen av belöningssystem som vi valde att undersöka närmre. Det finns även andra faktorer som skulle ha varit intressant att undersöka närmare. De faktorer vi främst är ute efter är förutsättningar i den yttre miljön exempelvis konjunkturen. Det kan vara intressant att kartlägga hur företagen hanterar

belöningarna när det exempelvis blir en konjunkturedgång. Idén till detta föds när en av respondenterna sa att det var viktigt att man inte betalade ut bonus under lågkonjunkturer då det är viktigt att minimera sina kostnader under dessa tider. En annan respondent framhåller just kostnadskontrollen som ett viktigt syfte för belöningssystemet. Detta syfte hade varit intressant att inkludera i en analys som liknar vår.

Ytterligare en förutsättning vilken skulle vara intressant att undersöka är ägarnas påverkan på belöningssystemet. Med detta menar vi hur deras vinstkrav påverkar hur stora belöningarna får vara.

Hur olika skatteeffekter påverkar utseendet på olika företags belöningssystem är även en förutsättning som kan vara av intresse att undersöka.

En uppföljning på vår uppsats vilken vore intressant att genomföra är att göra en kvantitativ undersökning bland de anställda för att kartlägga effektiviteten hos olika belöningar.

Slutligen vore det även intressant att genomföra en liknade undersökning i andra kunskapsföretag som t.ex. revisionsbyråer. Detta för att undersöka om vårt resultat är applicerbart på andra kunskapsföretag men även för att kunna jämföra med andra kunskapsföretag.

Referenser

Litterära referenser

Alvesson, M., (2000) *Ledning av kunskapsföretag: en studie av ett datakonsultföretag*. Stockholm: Norstedt juridik AB, 3:e upplagan

Alvesson, M., (1996) *Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies*. Lund: Lunds Universitet, Ekonomihögskolan

Alvesson, M., (2004) *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Kristianstad: Liber Ekonomi

Anthony, N. R. & Govindarajan, V., (2004) *Management Control Systems*. 11 uppl. New York: McGraw-Hill

Arvidsson, P., (2005) *Empirisk studie av ett prestationsbaserat bonussystem i SPP Livförsäkring AB*. Stockholm: Handelshögskolan

Bratton, J., Gold, J. (2003) *Human Resource Management*. 3 uppl. Bath: Bath Press

Bruzelius, L. H., Skärvad, P. H. (2000) *Integrerad organisationslära*. 8 uppl. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A., (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1 uppl. Malmö: Liber

Deltas personalhandbok, (2006)

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. (2005) *Organisation och organisering*. Kristianstad: Liber

Grönroos, C., (2002) *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*. Liber

LeBoeuf, M., (1986) *Rätt Belöning*. Malmö: Liber

Hayes, N. (2002) *Managing teams, a strategy for success*. Cornwall: Thomson Learning

Ros Jay, (1995) *Skapa ett bra team*. Malmö, Richters förlag

Samuelson, A. L., (1986) *Controller Handboken*. 7 uppl. Stockholm: Industrilitteratur AB

Sveiby, K. E., (1990) *Kunskapsledning - 101 råd till ledare i kunskapsintensiva organisationer*. Stockholm: Affärsvärldens förlag

Svensson, A., (2001) *Belöningsystem*. Stockholm: SIPU Förlag

Svensson, A., (1993) *Målstyrning i praktiken*. Malmö: Liber

Elektroniska referenser

Det första datumet i efter titeln innebär publiceringsdatum och det andra vårt besök på webbplatsen.

Ledarna.se, *Lönen bara en del av ett bra belöningsystem*, 2005-12-14, 2006-05-23

<http://www.ledarna.com/portal/news.nsf/news/F2BF780A06F10D0EC12570D1002AD9C6?OpenDocument>

Bergin, Erik. *Anställningsboom inom it-branschen*. 2006-05-20. 2006-05-22

http://www.n24.se/dynamiskt/it_telekom/did_12715942.asp

Alfas webbplats, april 2006

Betas webbplats, april 2006

Gammas webbplats, april 2006

Deltas webbplats, april 2006

Epsilons webbplats, april 2006

Finansiella rapporter

Alfas årsredovisning för 2005

Betas årsredovisning för 2005

Gammas årsredovisning för 2005

Deltas årsredovisning för 2005

Epsilons årsredovisning för 2005

Muntliga referenser

Respondenterna på fallföretagen, april 2006

Lena Ottoson, konsult inom IT och ekonomi på TietoEnator, maj 2006

Bilagor

Bilaga 1, Intervjudata

Person:	Företag:	Datum	Längd
Respondent A	Alfa	2006-04-25	27 min
Respondent B	Beta	2006-04-25	29 min.
Respondent C	Gamma	2006-04-24	25 min.
Respondent D	Delta	2006-04-24	32 min.
Respondent E	Epsilon	2006-04-28	26 min.

Bilaga 2, Intervjuguide

Inledande frågor

1. Namn och befattning?

Belöningsystemet

2. Har ni några belöningar utöver fast lön?
3. Hur har ni gått till väga när ni utformat ert belöningsystem?
4. Hur ofta betalas de olika belöningarna ut?
5. Vilka belöningsgrunder använder ni, d.v.s. belönar ni efter kort- respektive långsiktigt resultat samt individens eller kollektivets resultat?
6. Hur mäter ni prestationer?

Syfte med belöningsystem

7. Vad vill ni stimulera med ert belöningsystem, d.v.s. vilka syften har ni med ert belöningsystem?
8. Varför upplever ni att ni behöver ett belöningsystem för att stimulera detta?
9. Vilka belöningar används för att de olika syftena ska bli uppfyllda?

Styrförutsättningar

10. Hur ser er organisationsstruktur ut?
11. Jobbar ni mest individuellt eller i grupp?
12. Vilken är er produkt eller tjänst?
13. Vilken typ av medarbetare försöker ni attrahera?
14. Vilka är de mest centrala delarna i er personalidé?
15. Hur upplever ni arbetsmarknaden, är det stor konkurrens om arbetskraften?