



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**FEK 582 Kandidatuppsats**  
**HT 2005**

# **Att skapa en ”morot”**

- en fallstudie om belöningsystem i IT-branschen

## **Författare**

Yevgeniya Arsenyuk  
Anna Magnusson  
Hanna Sandin

## **Handledare**

Per Magnus Andersson  
Mikael Hellström

## **SAMMANFATTNING**

- Titel:** Att skapa en "morot" – en fallstudie om belöningsystem i IT-branschen
- Seminariedatum:** 2006-01-13
- Ämne/kurs:** Ekonomistyrning/FEK 582 Kandidatseminarium, 10p
- Författare:** Yevgeniya Arsenyuk, Anna Magnusson och Hanna Sandin
- Handledare:** Per Magnus Andersson och Mikael Hellström
- Fem nyckelord:** Belöningsystem, ekonomistyrning, IT-branschen, kunskapsföretag, TAT
- Syfte:** Syftet är att beskriva och analysera belöningsystem i kunskapsföretag för att sedan diskutera hur ett belönings-system för det specifika IT-företaget kan utformas.
- Metod:** Uppsatsen har sin utgångspunkt både i teori och empiri. Den empiriska delen presenteras som en fallstudie och vi har använt oss av intervjuer samt enkät för att samla in information. Källorna till den teoretiska delen består av sekundärmaterial.
- Teori:** Vi har studerat teorier kring kunskapsföretag och belönings-system.
- Empiri:** I den empiriska delen presenteras stödfall och huvudfall. För stödfallen läggs vikten på tillämpade belöningsystem. Huvudfallet har inget belöningsystem och för detta presenteras företagets förutsättningar och önskemål.
- Resultat:** Huvudfallet skall ha ett belöningsystem som omfattar alla nivåer i företaget. Vi tror att det utformade belönings-systemet kan användas av andra företag och det grundar vi främst på att belöningsystem inte är så unika som teoretikerna hävdar.

## **SUMMARY**

- Title:** Offering a “carrot” – a case study about reward systems in the information technology industry
- Seminar date:** January 13<sup>th</sup> 2006
- Course:** Bachelor thesis in Business Administration, 10 swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Yevgeniya Arsenyuk, Anna Magnusson and Hanna Sandin
- Advisors:** Per Magnus Andersson and Mikael Hellström
- Key words:** Reward system, management control system, the information technology industry, knowledge-intensive company, TAT
- Purpose:** The purpose is to describe and analyze reward systems in knowledge-intensive companies, in order to discuss how a reward system for a specific company in the information technology industry can be designed.
- Methodology:** The starting point of the essay consists of both theory and empirical material. The empirical part is presented as a case study and we have used interviews and a questionnaire when gathering information. The sources of the theoretical part consist of secondary material.
- Theory:** We have studied theories about knowledge-intensive companies and reward systems.
- Empirical foundation:** In the empirical part we present support cases and a main case. The important part in the support cases is their reward systems. The main case has not any reward system so this part consists of prerequisites and wishes of the company.
- Conclusions:** The main case should have a reward system that includes all levels of the company. We think that our proposal of a reward system could be used by other companies because reward systems are not as unique as the researchers suggest.

## **FÖRORD**

Tiden då denna studie har pågått har för oss varit mycket lärorik och vi har utvecklats som gruppmedlemmar såväl som forskare. Vi känner stor tacksamhet till alla som på något sätt har bidragit med information, kritik, hjälp och stöd för att möjliggöra denna studie.

Lund, januari 2006

Yevgeniya Arsenyuk

Anna Magnusson

Hanna Sandin

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>8</b>
1.1 BAKGRUND OCH PROBLEMDISKUSSION.....	8
1.2 PROBLEMFÖRMULERING OCH SYFTE .....	10
1.3 DEFINITIONER .....	11
1.4 DISPOSITION.....	12
<b>2. METOD .....</b>	<b>14</b>
2.1 AMBITION .....	14
2.2 FALLSTUDIE .....	15
2.3 DEDUKTIVT ELLER INDUKTIVT?.....	15
2.4 TEORI.....	16
2.4.1 Datainsamling.....	16
2.4.2 Källkritik .....	16
2.5 STÖDFALL .....	17
2.5.1 Urval .....	17
2.5.2 Datainsamling.....	18
2.5.3 Avgränsningar.....	20
2.6 HUVUDFALL.....	21
2.6.1 Datainsamling.....	21
2.6.2 Kvalitativt och kvantitativt perspektiv.....	23
2.6.3 Avgränsningar.....	24
2.7 ALTERNATIVA METODER .....	24
<b>3. TEORI.....</b>	<b>25</b>
3.1 TEORETISK REFERENSRAM .....	25
3.1.1 Disposition teorikapitlet.....	27
3.2 KUNSKAPSFÖRETAG .....	28
3.2.1 Proffset.....	29
3.3 BELÖNINGSSYSTEM.....	29
3.3.1 Varför?.....	29
3.3.2 Varför inte?.....	30
3.4 MOTIVATIONSTEORIER.....	30
3.4.1 Maslows behovstrappa.....	31
3.4.2 McClellands motivationsteori .....	32
3.4.3 Hackman & Oldhams motivationsmodell.....	32
3.5 BELÖNINGSFÖRMER .....	34
3.5.1 Finansiella belöningar.....	35
3.5.2 Icke-finansiella belöningar .....	37
3.5.3 Övriga .....	37
3.6 FRÅGESTÄLLNINGAR ATT TA HÄNSYN TILL.....	38
3.6.1 På vilken nivå?.....	38
3.6.2 Vem eller vilka skall omfattas? .....	40
3.6.3 Vad kan belöningarna baseras på?.....	40
3.7 EFFEKTIVT BELÖNINGSSYSTEM .....	40
3.7.1 Jämvikts-/rättviseteori.....	41
3.7.2 Mål.....	41
3.7.3 Mått.....	43
3.8 UTVECKLING AV BELÖNINGSSYSTEM.....	44

<b>4. STÖDFALL</b> .....	<b>46</b>
4.1 HEWLETT PACKARD.....	46
4.1.1 Belöningsystem.....	46
4.2 SONY ERICSSON.....	48
4.2.1 Belöningsystem.....	48
4.3 VARCHAR AB.....	50
4.3.1 Belöningsystem.....	51
4.4 SAMMANSTÄLLNING.....	53
<b>5. ANALYS AV STÖDFALL</b> .....	<b>54</b>
5.1 KUNSKAPSFÖRETAG.....	54
5.1.1 Koppling finns.....	54
5.1.2 Koppling saknas.....	55
5.2 BELÖNINGSSYSTEM.....	55
5.2.1 Koppling finns.....	55
5.2.2 Koppling saknas.....	55
5.3 MOTIVATION.....	56
5.3.1 Koppling finns.....	56
5.3.2 Koppling saknas.....	56
5.4 BELÖNINGSFORMER.....	56
5.4.1 Koppling finns.....	56
5.4.2 Koppling saknas.....	58
5.5 TRE FRÅGESTÄLLNINGAR.....	58
5.5.1 Koppling finns.....	58
5.6 EFFEKTIVT BELÖNINGSSYSTEM.....	60
5.6.1 Koppling finns.....	60
5.6.2 Koppling saknas.....	63
5.7 MODELL.....	64
<b>6. HUVUDFALL</b> .....	<b>65</b>
6.1 TAT AB.....	65
6.1.1 Organisationsstruktur.....	66
6.1.2 Strategi och mål.....	67
6.1.3 Motivationsåtgärder som tillämpas idag.....	68
6.1.4 Önskemål på belöningsystem.....	69
6.1.5 Medarbetarna.....	70
<b>7. ANALYS AV HUVUDFALL</b> .....	<b>75</b>
7.1 SKALL TAT AB HA ETT BELÖNINGSSYSTEM?.....	75
7.2 VILKET SYFTE SKALL BELÖNINGSSYSTEMET UPPFYLLA?.....	76
7.3 VAD MOTIVERAS MEDARBETARNA AV?.....	76
7.4 HUR SKALL BELÖNINGSSYSTEMET UTFORMAS?.....	80
7.4.1 Vilka former är aktuella?.....	80
7.4.2 På vilken nivå?.....	81
7.4.3 Vem eller vilka skall omfattas?.....	82
7.4.4 Vad skall belöningarna baseras på?.....	83
7.5 HUR SKALL BELÖNINGSSYSTEMET VERKA EFFEKTIVT?.....	83
<b>8. RESULTAT OCH RESULTATDISKUSSION</b> .....	<b>85</b>
8.1 LÄRDOMAR AV TEORI.....	85
8.2 LÄRDOMAR AV STÖDFALL.....	86
8.3 UTVECKLING AV BELÖNINGSSYSTEM FÖR TAT AB.....	86

8.3.1 Steg 1 – Vad skall belönas? .....	87
8.3.2 Steg 2 – Lämpliga belöningar? .....	88
8.3.3 Steg 3 – Belöningsystem som en del av organisationen .....	90
8.3.4 Steg 4 – Fördelning av belöningar.....	90
8.3.5 Steg 5 – Uppdatering .....	92
8.4 LÄRDOMAR AV UTVECKLINGEN.....	93
8.5 KRITIK MOT EGET ARBETE.....	93
8.6 FRAMTIDA FORSKNING .....	95
<b>REFERENSER.....</b>	<b>96</b>
PUBLICERADE KÄLLOR.....	96
MUNTliga KÄLLOR .....	99
ELEKTRONISKA KÄLLOR .....	99
<b>BILAGA 1. INTERVJUFRÅGOR TILL STÖDFALLEN .....</b>	<b>101</b>
<b>BILAGA 2. INTERVJUFRÅGOR TILL HUVUDFALLET.....</b>	<b>102</b>
<b>BILAGA 3. ENKÄT .....</b>	<b>103</b>
<b>BILAGA 4. SAMMANSTÄLLNING AV ENKÄTSVAR.....</b>	<b>110</b>

## **1. INLEDNING**

---

*I kapitlet redogörs för bakgrunden till problemområdet och relevansen i ämnet diskuteras. Detta mynnar ut i problemformulering och syfte. Kapitlet avslutas med en övergripande disposition som skall underlätta den fortsatta läsningen.*

---

### **1.1 Bakgrund och problemdiskussion**

Visste Du att det, enligt SCB:s Företagsregister, år 2004 fanns 870 189 företag i Sverige? Ett företag är ett medvetet och målinriktat samarbete mellan människor som syftar till att uppnå gemensamma mål, vilket ofta handlar om god lönsamhet (Arvidsson, 2005). En typ av företag är kunskapsföretag. Dessa förknippas ofta med hög status vilket gör att många företag vill framstå som ett sådant trots att verkligheten är en annan. Kunskap är ett otydligt begrepp då alla företag har någon form av kunskap. I kunskapsföretag är dock kunskapen mer individrelaterad än organisations- och teknologiorienterad, därmed är medarbetarna till stor del högutbildade (Alvesson, 2000). Vårt företagssamhälle har genomgått en strukturomvandling och präglas nu av en framväxt av tjänsteföretag, däri även kunskapsföretag (Alvesson, 1997). Ledningen i kunskapsföretag saknar kontroll över informationen i företaget då det är de anställda som har tät kontakt med kunderna och makten över kunskapen. Vidare är kunskapsföretags prestationer starkt individberoende och medarbetarna ses snarare som intäktsskapare än som kostnadsdrivare (Sveiby, 1991).

För att företag skall kunna uppnå sina specifika mål krävs att de styrs och leds i detta syfte. Ansvar för styrning och ledning innehas ofta av en eller flera individer i organisationen och deras uppgift är att ta beslut som gynnar denna. Styrning av företag är invecklat då det handlar om samspelet människor emellan och inte är något som sker automatiskt. Det centrala problemet när det gäller styrning är att få individers mål att stämma överens med organisationens mål, det vill säga målkongruens. Det finns två olika former av styrning: ekonomistyrning och verksamhetsstyrning. Ekonomistyrning används då företag skall uppnå sina ekonomiska mål och verksamhetsstyrning används när det är verksamheten som helhet som skall styras (Arvidsson, 2005).



Ekonomistyrningens uppgifter är bland annat att planera, följa upp samt analysera verksamheten och för detta krävs olika styrmedel, exempelvis produktkalkylering, budgetering, ansvarsfördelning och belöningssystem (Ax m.fl., 2002). Det ökade antalet kunskapsföretag ställer nya krav på ekonomistyrningen (Alvesson, 1997) och det är de anställda i företag som utför och influeras av styrningen. Resultatet av denna styrning påverkas av medarbetarnas egenskaper, däribland motivation, attityder och beteenden. Ett sätt för företag att påverka medarbetarnas nämnda egenskaper är att använda sig av belöningssystem (Arvidsson, 2005) och användningen av dessa har blivit allt vanligare i kunskapsföretag (Frank m.fl., 2000).

Intresset för belöningssystem grundar sig i att personalpolitik har blivit allt viktigare i företag då attraktiva medarbetare utgör en knapp resurs. Tack vare det ökade intresset för personalfrågor har medarbetarnas arbetsförhållanden fått större uppmärksamhet men samtidigt har det också lett till ökad kontroll och större krav (Melin m.fl., 1999). Belöningssystem är av betydelse för hela samhället. Redan vid decennieskiftet mellan 1980- och 1990-talet började det i Sverige diskuteras kring belöningar och individuella lönesättningar. De traditionella kollektiva löneavtalen började därmed ses som förlegade (Paul, 1991). Fortfarande ligger belöningar till grund för heta diskussioner gällande utformning och chefers höga ersättningsnivåer ifrågasätts (se exempelvis Bonde, 2003 och Nicolin, 2002).

Belöning innebär alla typer av ersättningar till de anställda i ett företag, såväl finansiella som icke-finansiella (Samuelson, 2001). Belöningssystem skall vara utformade på ett sådant sätt att en vinn-vinn-situation uppstår mellan arbetsgivare och anställda (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Från arbetsgivarens synvinkel kan syftena med belöningssystem vara många men den huvudsakliga målsättningen är förbättrad lönsamhet som delvis erhålls genom de anställdas prestationer. Förutom lönsamhetskravet är strävan efter målkongruens en av de grundläggande orsakerna till införande av belöningssystem (Samuelson, 2001). Sett från individen handlar belöningar om behovet av att få erkännande och bekräftelse av andra (Svensson & Wilhelmson, 1988). Det är också motiverande att de egna prestationerna uppmärksammas av ledningen och att de anställda får känna tillfredsställelse när ett viktigt mål har uppnåtts (Svensson, 2001). Det bör dock påpekas att det finns de som menar att belöningssystem inte behövs då individerna i vilket fall som helst vill göra goda prestationer (Boëthius & Ehdin, 1993). Frågan huruvida belöningssystem är nödvändiga eller inte står därför obesvarad.

IT-branschen anses vara ett bra exempel på kunskapsföretag (Alvesson, 2000) och den har genomgått en omfattande förändring sedan glansåren i slutet av 1990-talet.

Under våren 2000 drabbades branschen av en kris (Strannegård, 2004) som varade i två år (Carlsson, 2005). Före kraschen präglades branschen av långa arbetsveckor, högt ansvarstagande och platta organisationer. Förmånerna var höga och optionsprogrammen frekvent förekommande (Strannegård, 2004). Förändringen av branschen, som skedde efter kraschen, har lett till att kostnadseffektivitet och lönsamhet har blivit allt viktigare (Lindberg m.fl., 2005). Frågan är om det också har skett en förändring vad gäller belöningsystemen? IT-branschen är nu åter på uppgång och konkurrensen om attraktiva medarbetare har hårdnat. Företag måste därför utveckla sin attraktivitet som arbetsgivare (Linge b och Yildirim). Dessa uttalande stöds delvis också i Svenskt Näringslivs konjunkturrapport (2005) där det hävdas att det blir allt svårare för företag att hitta kompetent personal.

IT-branschen präglas av komplext problemlösande och icke-standardiserad produktion. Dessutom kan kreativitet ses som en av de kritiska framgångsfaktorerna för IT-företagen (Sveiby, 1991). IT-företag har också större behov av fler och mer varierande kompetenser än andra typer av företag (Frank m.fl., 2000). Belöningsystem för företag i IT-branschen måste vara utformade med hänsyn till samtliga ovanstående aspekter (Andersson & Bratteberg, 2000). Då studier visar att det inte finns något perfekt system (Rosanas & Velilla, 2005) är den ständiga frågan hur ett belöningsystem skall utformas på bästa sätt. Trots dessa studier finns det ändå viktiga frågor att beakta i utvecklingen av belöningsystem, exempelvis vilka faktorer som skall mätas och belönas, hur olika anställda skall motiveras för bästa möjliga resultat (Svensson & Wilhelmson, 1988) samt vilka former av belöning som skall tillämpas (Svensson, 2001).

## **1.2 Problemformulering och syfte**

I denna studie finns inslag av tre nivåer. På den första nivån återfinns kunskapsföretag och belöningsystem, nästa nivå innehåller belöningsystem i IT-branschen och sista nivån behandlar belöningsystem för ett specifikt IT-företag.

Litteraturen kring kunskapsföretag är omfattande. Bland annat belyser litteraturen kännetecknen för dessa företag och de problem företagen står inför (se exempelvis Alvesson, 1997; Blomé, 2000 och Sveiby, 1991). Frågan kan då ställas: vad karaktäriserar kunskapsföretag? Vidare undrar vi också vad som kännetecknar medarbetarna i dessa företag och hur de kan motiveras samt belönas.

Det finns många källor till hur belöningsystem kan utformas (se exempelvis Arvidsson, 2005; Samuelson, 2001; Svensson, 2001 och Svensson & Wilhelmson,

1988) och dessa är riktade till företag i allmänhet. Vi vill därför undersöka vilka former av belöningar som finns och vilka faktorer som bör beaktas vid utformning av belöningssystem. Eftersom vi fördjupar oss i kunskapsföretag har vi för avsikt att studera hur teorierna kan kopplas till denna typ av företag. Skall belöningssystem för dessa företag vara annorlunda?

I problemdiskussionen nämndes IT-företag vara ett bra exempel på kunskapsföretag men är det verkligen så att alla IT-företag är kunskapsföretag? Vi har inte funnit några studier som belyser belöningssystem i den aktuella branschen och därför finns det inga teoretiska underlag för hur belöningssystem i denna bransch skall utformas. Därmed ställer vi oss undrande till hur dessa system är utformade i realiteten, hur de fungerar och då, under vilka förutsättningar. Eftersom konkurrensen om arbetskraften inom branschen har hårdnat kan det ifrågasättas hur dessa system skall utformas för att på bästa sätt attrahera lukrativa medarbetare.

Det kumulativa bidraget och det som också kan ses som utmaningen i vår studie, är att ge ett förslag på belöningssystem för ett specifikt IT-företag. Då vi fick förslaget på studieområdet av ledningen för det specifika företaget måste vi, som forskare, först ifrågasätta om företaget överhuvudtaget är i behov av ett belöningssystem. Vilka argument finns för och emot användningen av belöningssystem? Om ett sådant behov finns är frågan hur det specifika belöningssystemet skall utformas. Vi tror att det finns intressanta aspekter att hämta ur såväl teori som verklighet men samtidigt menar Svensson och Wilhelmson (1988) att varje belöningssystem är unikt och skall anpassas till det specifika företaget. Frågor som kan vara relevanta är: vilka typer av belöningar är tillämpliga, vilka individer/grupper i företaget skall omfattas och på vad skall belöning baseras?

Utifrån ovanstående diskussion har vi formulerat följande syfte:

Vårt syfte är att *beskriva och analysera belöningssystem i kunskapsföretag för att sedan diskutera hur ett belöningssystem för det specifika IT-företaget kan utformas.*

### **1.3 Definitioner**

#### **Belöning**

Med belöningar menar vi finansiella eller icke-finansiella uppmuntrningar som ges efter ett väl utfört arbete. De skall ges till medarbetare och är något utöver vanlig lön. Vi vill poängtera skillnaden mellan belöning och förmån som tydliggörs genom kopplingen till prestation. Belöning skall

ha en tydlig koppling till prestation medan förmån inte är relaterad till prestation utan på förhand given.

**IT-branschen**

Vi menar att IT-branschen omfattar många typer av affärsområden och vi ser Telecom-branschen som en del av denna bransch.

**Kompetens**

I enlighet med Blomé (2000, s.10) avser vi att definiera kompetens "att utifrån vetande, erfarenhet, värderingar och socialt nätverk kunna värdera händelser".

**Medarbetare**

Med medarbetare avser vi anställda i företag som står utanför ledningsgruppen och vi använder medarbetare, anställd och personal som likvärdiga begrepp.

**Motivation**

Motivation är en drivkraft som finns inom individen eller som erhålls externt och kan bidra till ökad prestation. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) är motivation beroende av medarbetarens egna behov och känslan av den samhörighet i den kontext som denne agerar i.

## **1.4 Disposition**

**2. Metod**

Metodkapitlet redogör för hur vi har gått tillväga under studien, bland annat vilka val och avgränsningar som har gjorts samt alternativa metoder.

**3. Teori**

Detta kapitel presenterar en del teorier om kunskapsföretag och belöningssystem som finns.

**4. Stödfall**

I kapitlet "Stödfall" beskrivs tre företag som använder sig av belöningssystem. Företagens belöningssystem skall jämföras med teorierna presenterade i teorikapitlet.

**5. Analys av stödfall**

I detta kapitel analyseras stödfallen utifrån valda teorier. Kapitlet avslutas med en modell som skall tillämpas på huvudfallet i kapitel 7.

- 6. Huvudfall** Här behandlas huvudfallet. Bland annat presenteras huvudfallets organisation, tankar och önskemål kring belöningsystem samt medarbetarnas åsikter om belöningsystem.
- 7. Analys av huvudfall** I analyskapitlet har vi applicerat modellen från kapitel 5 på huvudfallet.
- 8. Resultat** Resultatkapitlet innehåller vårt förslag på belöningsystem och slutsatser har dragits kring vad vi har lärt oss. Kapitlet avslutas med kritik mot studien och förslag på framtida forskning.

## **2. METOD**

---

*I detta kapitel presenteras tillvägagångssättet för studien. Först redogörs för undersökningen i allmänhet, sedan beskrivs valda metoder för de olika delarna av studien och sist diskuteras alternativa metoder. Detta upplägg har använts eftersom vi tror att det underlättar för läsaren och för att det i olika delar av studien har använts olika metoder.*

---

### **2.1 Ambition**

För att uppfylla syftet med uppsatsen har vi för avsikt att ge förslag på ett belönings-system för ett företag i IT-branschen. Detta gör att resultatet kommer att vara av normativ karaktär vilket innebär att vi genom vårt förslag resonerar kring hur ett belöningsystem bör vara utformat (Esaiasson m.fl., 2004). Vi tror dock att detta kräver en noggrann beskrivning av teori och utvalda fall, vilket innebär att dessa delar kan ses som deskriptiva (Merriam, 1994). Syftet skall uppfyllas genom att vi studerar teorier om kunskapsföretag och belöningsystem samt de system som tillämpas i branschen. Detta upplägg har valts eftersom vi tror att teori och empiri ger oss två olika synvinklar på belöningsystem vilket leder till en bättre förståelse för studieområdet. Belöningsystemet skall byggas på teoretiska argument samtidigt som vi vill behålla verklighetsanknytningen genom att studera erfarenheter av belöningsystem i branschen. Enligt Arvidsson (2005) är det också viktigt att studera andra företags belöningsystem för att inte förlora konkurrensfördelar. Utformandet av ett belöningsystem för det specifika företaget tror vi ger oss en djupare förståelse för den problematik som finns i anslutning till detta.

Vi har valt att dela in de undersökta fallen i huvudfall och stödfall. Denna uppdelning har vi gjort för att underlätta för läsaren och på ett tydligt sätt markera skillnaden av fallens positioner i studien. Det bör även påpekas att vi är medvetna om att samtliga val i metoden kan ha påverkat det slutliga resultatet liksom det faktum att en gruppmedlem, genom anhörig, har relativt god insikt i huvudfallet.

## **2.2 Fallstudie**

I fallstudien är det en specifik företeelse som står i fokus och målet är att beskriva denna företeelse ingående. Skillnaden mellan fallstudien och andra forskningsdesigner är att fallstudien studerar speciella kännetecken hos fallet ifråga (Bryman & Bell, 2005). Vi har valt att använda oss av fallstudiemetoden då kunskapen som den ger ofta är mer påtaglig och direkt snarare än abstrakt och teoretisk. Eftersom fallstudien tar sin utgångspunkt i empirin blir resultatet ofta en heltäckande beskrivning av fallet ifråga. En annan fördel är att fallstudien kan användas som grund för vidare forskning (Merriam, 1994). Vidare har forskningsdesignen valts på grund av att de utvalda företagen kommer att stå i centrum för undersökningen. Vi har inte för avsikt att jämföra stödfallen med varandra utan snarare beskriva och analysera respektive fall separat. Eftersom belöningsystem, enligt Svensson och Wilhelmson (1988), måste anpassas till varje enskilt fall tror vi slutligen att det är av stor vikt att få en heltäckande bild av systemen samt av det företag för vilket ett belöningsystem skall utformas. Det finns ett antal nackdelar med denna studiemetod. Risken finns att fallstudien, i och med sin ambition att göra en rik beskrivning av företeelsen, blir för lång samt för detaljerad. Vinklingen av viktiga faktorer kan göra att läsaren får en felaktig förståelse för fallet och studien kan till stor del vara färgad av oss som författare (Merriam, 1994).

## **2.3 Deduktivt eller induktivt?**

Deduktion innebär att teorin är utgångspunkten i studien och teorin skall prövas mot empirin. En induktiv ansats har istället sin utgångspunkt i verkligheten och utifrån denna försöker forskaren finna en teori (Rienecker & Jørgensen, 2002). Vi anser att båda angreppssätten finns i uppsatsen och vill därmed inte välja "sida".

Det deduktiva inslaget består av att vi genom teorier har skapat oss en förförståelse för belöningsystem och kunskapsföretag på en övergripande nivå, detta innan vi undersökte samtliga fall. Det är också svårt att vara helt neutral eftersom vi redan före studien hade förutfattade meningar om området. Det induktiva angreppssättet ligger i att uppsatsen utgår ifrån huvudfallet. Resultatet av en induktiv studie utgörs i bästa fall av en ny teori (Bryman & Bell, 2005). Vi har inte utvecklat en ny teori inom området utan snarare gett ett förslag på ett belöningsystem för huvudfallet. Samtidigt är ambitionen att resultatet skall kunna användas av andra inom IT-branschen, dock i en modifierad form. Det induktiva angreppssättet används även för att det saknas teorier om belöningsystem för den aktuella branschen och vi måste därför utgå ifrån existerande belöningsystem.

## **2.4 Teori**

Teorikapitlet behandlar teorier som finns på området och som är relevanta för vår studie. Dessa teorier har i kombination med stödfallen sedan använts för att utveckla ett förslag till belöningssystem för huvudfallet.

### **2.4.1 Datainsamling**

I den teoretiska delen har vi använt oss av sekundärkällor för att presentera de relevanta teoribildningar som finns på området. Användning av sekundärkällor innebär att redan insamlat material studeras. Det finns ett antal fördelar med att använda sig av sekundärdata, bland annat orsakar det relativt sett lägre kostnader än framtagning av primärdata, källorna är ofta av god kvalitet och befintlig data kan analyseras på många olika sätt vilket ger en unik studie i sig (Bryman & Bell, 2005). De sekundärkällor vi har använt oss av består främst av böcker och ett antal artiklar som till största del har hittats på ELIN@Lund.

### **2.4.2 Källkritik**

I dagens informationssamhälle blir allt viktigare att ha en kritisk hållning till sina källor. Den ökade tillgången på information har sina fördelar men risken finns att mängden inkorrekt och vinklad information också har ökat. Vi har därför använt oss av källkritik som handlar om att bedöma graden av tillförlitlighet i våra källor (Esaiasson m.fl., 2004).

Vi är medvetna om att de utvalda artiklarna kan vara skrivna för att gynna eget intresse och att de inte alltid är av högsta akademiska klass. Vi anser oss dock ha använt oss av relativt pålitliga databaser vid insamlingen av artiklarna. Gällande böckerna har dessa till största del valts genom att författarna anses vara respekterade forskare inom varje område. Vi har även i största möjliga mån försökt att undvika populärvetenskapliga skrifter. De flesta böcker och artiklar är relativt nyproducerade vilket gör att aktuella fakta kommer fram. Dock använder vi också äldre källor men dessa är omsorgsfullt utvalda då författarna ofta är refererade till i senare material. Det bör också påpekas att källorna som berör belöningssystem är bristande vad gäller icke-finansiella belöningar.



## **2.5 Stödfall**

I stödfallen har vi studerat redan befintliga belöningsystem och hur dessa är utformade.

### **2.5.1 Urval**

Vid undersökningen ställdes vi inför problemet om hur många fall som skulle studeras. Många fall ger en bredd och resultaten kan förhoppningsvis generaliseras medan få fall istället ger ett djup som får följderna att kunskaperna om det enskilda fallet förbättras. Vår studie hade möjligen gett en bredare bild av de belöningsystem som används och fler uppslag till belöningsystem för huvudfallet hade kunnat fås om antalet stödfall hade varit större. Risken med få undersökta fall är att resultaten ofta endast är gällande för det undersökta fallet. Anledningarna till valet av förhållandevis få företag är att vi har använt oss av samtalsintervjuer vilka är tidskrävande och att vi ville få en detaljerad bild av de tillämpade belöningsystemen. Vi har dock valt att studera mer än ett stödfall för att öka möjligheten till generaliseringar samt för att fler stödfall ger ökad representativitet och större variation (Jacobsen, 2002).

I syfte att studera belöningsystem har vi strategiskt valt ut tre stödfall och dessa utgörs av Hewlett Packard<sup>1</sup>, Sony Ericsson och Varchar<sup>2</sup> AB. Strategiskt urval innebär att urvalet görs systematiskt med utgångspunkt i på förhand uppsatta kriterier vilka ofta härstammar från forskarens förståelse (Holme & Solvang, 1997). Från början utgjordes våra kriterier av att stödfallen skulle vara representativa för branschen samt ha ett rykte om bra belöningsystem. Det strategiska urvalet skulle ske genom snöbollsprincipen, det vill säga att en respondent föreslår andra (Repstad, 1999). Vi frågade huvudfallets VD vid det introducerande mötet och fick då en del förslag men det visade sig att de föreslagna företagen saknade belöningsystem eller inte var tillgängliga för intervju. Därmed användes andra metoder. Via egna kontakter<sup>3</sup> inom branschen fick vi förslag på bland annat ovan nämnda företag. Stödfallen har till följd av detta valts ut för att de har belöningsystem och vi har ingen uppfattning om hur ”bra” dessa upplevs i branschen. Företagen anser vi även ha egenskaper som är gemensamma med huvudfallets.

HP valdes främst av tre anledningar: medarbetarnas medelålder samt företagets globalitet och framgång. HP:s anställda har en högre medelålder än huvudfallets och därför tror vi att HP kan bidra med aspekter som sinom tid kommer att bli aktuella för

---

<sup>1</sup> Hädanefter HP

<sup>2</sup> Variable character

<sup>3</sup> Mikael Kratz - Agilent Technologies Sweden AB och Daniel Larsson - TAT AB

huvudfallet. Huvudfallet ser en global expansion som en nödvändighet för att överleva och HP har erfarenheter av en sådan. HP är också ett mycket framgångsrikt företag och belöningarna tror vi kan ha spelat en viss roll.

Sony Ericsson valdes eftersom de, i likhet med huvudfallet, är inom Telecom-branschen. Till följd av att företaget har grundats av två framgångsrika och erkända företag tror vi dessutom att företaget har god kunskap om samt erfarenhet av ekonomistyrning samt belöningsystem. Sammanslagningen gör också att företaget bygger på två skilda kulturer vilket vi tror vara bra, detta då huvudfallet har för avsikt att i framtiden expandera utomlands.

Varchar är intressant ur två perspektiv. För det första är företaget i enlighet med huvudfallet ungt i flera bemärkelser, båda företagens anställda har en låg medelålder, unga VD:ar och grundades samma år. För det andra bygger Varchars verksamhet på försäljning av både produkter och tjänster vilket också är gällande för huvudfallet.

Samtliga stödfall betraktar vi som kunskapsföretag<sup>4</sup>. Även om stödfallen delvis kan anses ha standardiserad produktion menar vi att de yrkesgrupper som har studerats arbetar med icke-standardiserad utveckling och avancerad problemlösning.

En nackdel med strategiskt urval är att resultaten inte kan generaliseras eftersom de inte är representativa för populationen. Dock har vi genom att analysera fallen utifrån teori erhållit faktorer som kan vara gällande för huvudfallet (Esaiasson m.fl., 2004). Vi tror att andra företags belöningsystem delvis kan tillämpas på huvudfallet, detta efter att belöningsystemen har analyserats utifrån teorin. För att ytterligare höja tilliten till resultaten kan undersökningen repriseras, då flera undersökningar visar på samma resultat är det mer sannolikt att dessa är riktiga (Esaiasson m.fl., 2004). På grund av begränsade tidsresurser har vi inte kunnat genomföra detta.

## **2.5.2 Datainsamling**

Vid undersökningarna har intervjuer<sup>5</sup> använts för att få en så korrekt bild av belöningsystemen som möjligt och vi genomförde endast en intervju med respektive företag<sup>6</sup>. En intervju kan antingen vara öppen eller strukturerad (Jacobsen, 2002) och vi har valt att använda oss av en strukturerad intervju som innebär att frågorna var utformade på förhand. Detta upplägg valdes eftersom vi ville ställa samma frågor till

---

<sup>4</sup> För vidare information – se teorikapitlet s. 28

<sup>5</sup> Se bilaga 1 för ytterligare information

<sup>6</sup> Motivering till detta val återfinns i slutet av detta avsnitt

samtliga stödfall. En nackdel med intervju som undersökningsmetod är att vi kan gå miste om kulturen som råder i det aktuella fallet. Kunskap om denna är enligt Bryman och Bell (2005) av stor vikt för att skapa sig en så korrekt och rättvis bild som möjligt.

Ett av de viktigaste kraven när det gäller att välja ut respondenter för intervju är att de besitter central och väsentlig information om ämnet ifråga. Det är alltså problemställningen som bedömer lämpliga kandidater (Repstad, 1999). Vid intervjun med HP var respondenten Gunilla Mattsson som arbetar med policier angående löner och förmåner. Inom vissa områden upplevdes hennes kunskaper som bristande men vi fick uppfattningen att dessa kunskaper inte finns i Sverige. För att få del av dessa hade vi varit tvungna att kontakta högt uppsatta chefer i USA vilket sågs som en omöjlighet. Vi tror ändå att Mattsson har gett oss en relativt god bild av företagets belöningsystem när det gäller vilka belöningsformer som tillämpas.

Vid intervjun med Sony Ericsson utgjordes respondenten av Daniel Schwickerath som har befattningen *Compensation & Benefits Specialist*. Under intervjun fick vi intrycket av att han hade en klar bild över belöningsystemets utformning och funktion. Därav anser vi oss ha intervjuat rätt person på Sony Ericsson. Dock har vi inte fått tillgång till all information kring belöningsystemet då vissa delar ses som företagshemligheter. Trots detta tror vi att vi, i likhet med HP, har fått en relativt god bild av det tillämpade belöningsystemets former.

Deniz Yildirim var respondenten på Varchar och han är företagets VD. Vi tror att han är en av få på företaget som har en övergripande bild av verksamheten, dessutom utökades antalet belöningar efter han hade tillträtt som VD. Med detta som grund anser vi oss ha intervjuat rätt person.

Intervjun med HP skedde via högtalartelefon då respondenten är stationerad i Stockholm, övriga intervjuer har ägt rum på respektive företag. Fördelar med att använda telefonintervju är att den är mindre tidskrävande och att risken för att respondenten påverkas av intervjuaren minskar (Bryman & Bell, 2005). Den första av de två nämnda fördelarna tror vi har ökat våra chanser till att få genomföra intervjun. Det finns dock ett antal nackdelar i samband med telefonintervjuer, exempelvis har vi gått miste om respondentens ansiktsuttryck och gester samt att varken vi eller respondenten kunde använda bilder för att förtydliga frågor eller svar (Bryman & Bell, 2005).

Vi anser oss ha ett kvalitativt perspektiv för stödfallen då syftet är att undersöka kvalitet och inte kvantitet. Inom den kvalitativa forskningsgenren studeras hur individen uppfattar och tolkar verkligheten, detta får som följd att vad som ses som verklighet ligger i betraktarens ögon (Bryman & Bell, 2005).

Bryman och Bell (2005) påpekar vikten av att spela in kvalitativa intervjuer för att kunna göra en noggrann utvärdering av intervjun. Om diktafon inte används är det lätt att vi går miste om specifika formuleringar och ord. För att försöka undvika detta vid intervjuerna har vi därför använt oss av diktafon för att sedan ordagrant skriva ner svaren. Risker kvarstår dock att feltolkningar av respondenternas svar har gjorts. En nackdel med att spela in intervjun kan vara att respondenten känner sig störd av detta och därmed inte ger lika givande svar som denne skulle göra om inspelning inte genomfördes (Bryman & Bell, 2005). Vi har till följd av detta varit noggranna med att försäkra oss om att användning av diktafon har accepterats av respondenterna.

Vid intervjuerna med stödfallen hade vi i åtanke att de kunde framställa sina belöningsystem som exemplariska. Detta skulle kunna bero på att de vill framställa sitt system som perfekt och att de har en företagskultur där det är viktigt att framhäva det egna företaget. Vidare tror vi att det är av mänsklig natur att framställa sig själv och sina konstruktioner i god dager. Det kunde också vara så att stödfallen inte ville förmedla sina fördelar, framför allt inte de bästa delarna i belöningsystemet. Orsaken kan då vara att deras företagskultur istället innebär att de vill hemlighålla sin kapacitet och att de anser att belöningsystemet kan ge konkurrensfördelar i branschen, det senare argumentet stöds av Samuelson (2001).

Förutom intervjuer har vi använt oss av stödfallens respektive webbplatser; dels för att införskaffa information innan intervjuerna ägde rum men också i syfte att komplettera det material som erhöles genom intervjuerna.

### **2.5.3 Avgränsningar**

Till följd av att vi anser oss ha intervjuat rätt personer i stödfallen har vi endast genomfört en intervju per företag. De personer som har intervjuats tror vi har kunnat ge oss en korrekt bild över de använda belöningsystemen och därför anser vi att en intervju har varit tillräcklig. Vi hade inte för avsikt att studera medarbetarnas subjektiva bedömningar av belöningsystemen. Istället ville vi analysera stödfallens belöningsystem utifrån teorierna och bedöma deras potential till att anpassas för huvudfallet.

## **2.6 Huvudfall**

Huvudfallet utgörs av TAT<sup>7</sup> AB och vi har undersökt deras förutsättningar och önskemål vad gäller belöningsystem. Vidare har ett förslag gällande belöningsystem utformats för utvalda yrkesgrupper i huvudfallet, tekniker och designers. För att kunna ge ett förslag har vi använt oss av introducerande möte, intervju och enkät för att få tillgång till relevant information om företaget. Den introducerande kontakten med huvudfallet bestod av ett informellt möte med företagets VD där ett utbyte av idéer och tankar kring studien ägde rum. Inför detta möte besökte vi företagets hemsida i syfte att införskaffa kunskap om företaget i allmänhet. Intervjun genomfördes med företagets VD och enkäten delades ut till de anställda.

### **2.6.1 Datainsamling**

Valet av intervju som undersökningsmetod gjordes eftersom vi tror att denna datainsamlingsmetod ger en bra bild av hur företaget fungerar och deras förutsättningar samt önskemål vad gäller belöningsystem. Observationer är ett alternativ till intervjuer men vi såg inte detta som ett lämpligt verktyg i vårt fall då de inte skulle ge oss den information som söktes. Fördelar med intervjuer är att följdfrågor kan ställas och att det är möjligt att få svar som vi inte har förväntat oss (Esaiasson m.fl., 2004). För huvudfallet har vi använt en relativt strukturerad intervju men till skillnad från stödfallen ställdes också spontana följdfrågor. Valet av strukturerad intervju<sup>8</sup> gjordes eftersom vi ville försäkra oss om att vi fick svar på vissa frågor samt att vi kände oss mer trygga.

Risken för snedvridning vid intervjun med huvudfallets VD tror vi inte är överhängande men möjligtvis kan han ha tillrättalat svaren efter vad han tror att vi vill ha. VD:n är till synes relativt påläst inom området och detta kan göra att hans svar var anpassade till befintlig teori. Vi anser oss ha intervjuat rätt person eftersom han är både delägare och VD vilket bör innebära att han innehar relevant information om företaget. Vid intervjun använde vi oss av diktafon för att minska risken för fel-tolkningar samt minnesfel och VD:n accepterade användningen av denna.

Det är viktigt att de anställda är en del i processen vid utveckling av belöningsystem (Svensson & Wilhelmson, 1988) och till följd av detta genomfördes en enkätundersökning<sup>9</sup> bland de anställda. Denna syftar till att undersöka vad som driver och engagerar dem då olika personer upplever belöningar på olika sätt, det vill säga att

---

<sup>7</sup> The Astonishing Tribe

<sup>8</sup> Se bilaga 2 för ytterligare information

<sup>9</sup> Se bilaga 3 för ytterligare information

det som är belöning för den ene behöver inte vara det för den andre (Frank m.fl., 2000 och Paul, 1991). I enkäten har vi i första hand använt oss av slutna frågor då svaren är lättare att sammanställa och jämföra. Dock har även öppna frågor använts då vi inte har velat knyta medarbetarna till fasta svarsalternativ utan låta de svara med egna ord (Bryman & Bell, 2005).

Vi har valt enkät som undersökningsmetod eftersom den går fortare att genomföra än intervjuer och alla respondenter får exakt samma frågor. Vidare skulle en intervju innebära att vi hade varit tvungna att göra ett urval och detta hade kunnat ge negativa konsekvenser exempelvis i form av att de icke utvalda känner sig förbisedda. Innan enkäten delades ut till huvudfallets anställda testade vi den på personer i bekantskapskretsen för att få en oberoende bedömning av utformning och formalia. Enkäten delades sedan ut till samtliga medarbetare som var närvarande vid utdelningstillfället samt till huvudfallets konsulter som är utlokaliserade på Sony Ericsson.

En viktig aspekt vid enkätundersökningen är att respondenterna kanske inte uppger hela sanningen. Detta kan bland annat bero på att den anställde inte vill framställa sig som han/hon verkligen är, vi tror exempelvis att det idag kan uppfattas som "fult" att vilja ha materiella tillgångar. För att få mer korrekta uppgifter har vi upplyst de anställda om att företagsledningen inte kommer att ta del av deras svar i helhet, detta tror vi har motverkat risken för oriktig respons.

Då syftet är att koncentrera oss på tekniker samt designers har vi endast sammanställt deras enkätsvar och då separat för respektive grupp. Detta har gjorts för att se om det föreligger skillnader grupperna emellan. Sammanställning av enkäter kan dock vara missvisande då forskaren inte säkert kan veta vem det är som har svarat på enkäten. Risken finns också att enkäten inte blir korrekt ifylld vilket kan göra att information saknas, vidare är det vid enkätundersökningar inte möjligt att i efterhand komma med följdfrågor (Bryman & Bell, 2005). Vi har försökt att motverka de första två problemen genom att vara närvarande när majoriteten av de anställda besvarade enkäten vilket också har inneburit att vi inte har fått något större bortfall. Bortfallet består av två tekniker som kan sättas i relation till en population på 19 tekniker och 10 designers. Det faktiska antalet på två personer kan verka litet men procentuellt kan detta ge signifikanta skillnader på vårt resultat. Då vi endast har undersökt 17 tekniker respektive 10 designers är våra möjligheter till generaliseringar begränsade.

I sammanställningen för del två<sup>10</sup> i enkäten har vi delat upp svaren i: mycket motiverande, varken mycket eller lite motiverande, lite motiverande samt de faktorer som har gett splittrade svar. Dessa fördelningar har vi gjort för att underlätta för läsaren genom ett förtydligande av vilka faktorer som de anställda vill respektive inte vill ha i syfte att öka motivationen. Vi anser "mycket" vara när 60 % eller mer av respondenternas svar återfinns i kategorierna fyra och fem, "lite" när 60 % eller mer av respondenternas svar återfinns i kategorierna ett och två, "varken eller" när mer än 50 % av respondenternas svar återfinns i kategori tre eller när alla alternativ ligger i kategorierna två, tre och fyra samt att fördelning då är jämn kategorierna emellan. Om svaren inte uppfyller något av dessa kriterier anser vi dem vara "splittrade". Gränserna har valts eftersom majoriteten, och inte hälften, skall få bestämma. Anledningen till att "varken eller" endast kräver mer än 50 % beror på att den endast utgörs av en kategori. Anledningen till att vi inte satte gränserna högre är att alla faktorer då hade hamnat i gruppen för splittrade svar. Vi har även gjort några undantag då vi har tyckt att det tydligt har framgått vilken grupp en faktor skall tillhöra även om gränserna sagt annat.

## **2.6.2 Kvalitativt och kvantitativt perspektiv**

Användningen av intervju och enkät har fått som följd att både kvalitativt och kvantitativt perspektiv har använts. Intervjun är en del av det kvalitativa perspektivet medan enkäten innehåller ett kvantitativt inslag även om den i sig kan ses som kvalitativ. Med det senare menar vi att medarbetarnas subjektiva åsikter kring belöningsystem studeras, detta eftersom belöningsystem skall bygga på de belönades uppfattning om vad som utgör en belöning. Dessutom tror vi inte att det i detta fall finns någon objektiv sanning om hur ett belöningsystem skall utformas och varje system är unikt. Kvantitativt perspektiv på studien innebär att materialet skall vara kvantifierbart (Bryman & Bell, 2005). Det kvantitativa inslaget i enkäter utgörs av att svaren är jämförbara och antalet personer som undersöks är tillräckligt många för att resultatet skall kunna redovisas med siffror (Esaiasson m.fl., 2004). Till följd av detta ser vi sammanställningen av vissa svar<sup>11</sup> från vår enkät som en kvantitativ komponent i studien.

---

<sup>10</sup> Se bilaga 3 för ytterligare information

<sup>11</sup> Se bilaga 4

### **2.6.3 Avgränsningar**

Vi har som sagt valt att koncentrera oss på två yrkesgrupper: tekniker och designers. Dessa grupper utgör enligt Sveiby (1991) en kategori som heter Proffs<sup>12</sup>. Han menar att det är Proffsets egenskaper som avgör en organisations framtid om den inte får den ledning den behöver för att gynna organisationen som helhet. Eftersom dessa grupper är de viktigaste resurserna i kunskapsföretag har vi valt att studera dessa närmare. I huvudfallet utgör Proffset den största delen av organisationen och övriga yrkesgrupper består endast av ett fåtal, i vissa fall endast en anställd. Denna avgränsning innebär även att vi endast har för avsikt att ge förslag på belöningsystem för de anställda och inte för personer med ledande befattningar.

En ytterligare avgränsning som har gjorts är att bortse från problem förknippade med implementeringen av belöningsystemet. Istället har vi diskuterat behovet av belöningsystem och vilka aspekter som bör beaktas om ett sådant skall utformas. Denna avgränsning grundar sig på att vi vill behålla fokus i undersökningen och tidsmässigt saknar möjligheten att studera samtliga aspekter på området.

## **2.7 Alternativa metoder**

Vi är medvetna om att belöningsystem skulle kunna ha studerats på annorlunda sätt. Exempelvis hade en komparativ metod kunnat användas där vi hade valt ut företag inom samma bransch, det skulle då kunna undersökas om det finns någon standard i den aktuella branschen. Vidare skulle olika branscher eller typer av företag kunna jämföras. Olika typer av företag kan utgöras av: kunskapsföretag, tjänsteföretag och tillverkningsföretag. Detta skulle kunna ge en förståelse för om bransch eller företagstyp har någon effekt på utformningen av belöningsystem. Vi skulle också ha kunnat använda oss av enbart teori eller empiri för att utforma ett belöningsystem för huvudfallet. Anledningen till att utesluta stödfall skulle kunna vara att det dels är relativt svårt att finna företag med belöningsystem samt att dessa också skulle låta sig intervjuas av oss och dels att det är mycket tidskrävande att genomföra intervjuer. Användning av endast empiri skulle kunna förklaras genom att det inte finns några direkta teorier eller modeller om hur belöningsystem bör utformas, särskilt inte för den aktuella branschen. Ytterligare ett alternativ är att även de anställda i stödfallen skulle inkluderas i studien. Detta skulle kunna ha lett till en bättre bild av kvaliteten på de tillämpade belöningsystemen.

---

<sup>12</sup> För vidare information – se teorikapitlet s. 29



### **3. TEORI**

---

*Detta kapitel inleds med en teoretisk referensram där de utvalda teorierna diskuteras. Därefter presenteras teorier om kunskapsföretag och belöningsystem i allmänhet. Kapitlet avslutas med en presentation av hur utvecklingsprocessen av belöningsystem kan ske.*

---

#### **3.1 Teoretisk referensram**

Med denna teoretiska referensram har vi för avsikt att tydliggöra användningen av de olika teorierna, detta för att läsaren skall få en förståelse för teoriernas relevans.

Efter den teoretiska referensramen görs en beskrivning av kunskapsföretag och syftet är att ge en övergripande bild av den företagstyp som vi har studerat. Här presenteras också medarbetarnas egenskaper och vad som driver dem samt de problem som är förknippade med de anställda i kunskapsföretag. De problem som framhävs är hur företag skall kunna rekrytera, behålla och motivera sina anställda. Ett sätt att lösa detta problem är att styra medarbetare i kunskapsföretag genom belöningsystem.

I avsnittet "Belöningsystem" presenteras övergripande argument till varför, respektive varför inte, företag skall använda sig av belöningsystem. Om ett företag skall utveckla ett belöningsystem måste det, enligt Samuelson (2001), lära sig av motivationsforskningen för att kunna ta fram ett belöningsystem som lyckas motivera de anställda.

Samuelson (2001) menar vidare att det är mycket viktigt att känna till motiven bakom olika individers beteenden och enligt Svensson och Wilhelmson (1988) är det inte möjligt att tvinga fram inspiration samt motivation hos de anställda. Det finns olika motivationsteorier som belyser vilka behov individer har och några utvalda presenteras i avsnittet "Motivationsteorier". Vi har valt ut Maslows behovsteori, McClellands motivationsteori samt Hackman & Oldhams motivationsmodell. Maslows behovsteori beskrivs för att påvisa att olika individer har olika behov. McClellands motivationsteori är en teori som kritiserar Maslows behovsteori och presenteras eftersom den menar att individer kan delas upp i olika kategorier. Vilken kategori tillhör i så fall majoriteten av de utvalda yrkesgrupperna i huvudfallet?

Hackman & Oldhams motivationsmodell beaktas då den beskriver kriterier som arbetsuppgifterna skall uppfylla för att vara motiverande, detta kan knytas till att de anställda i kunskapsföretag motiveras av intressanta arbetsuppgifter.

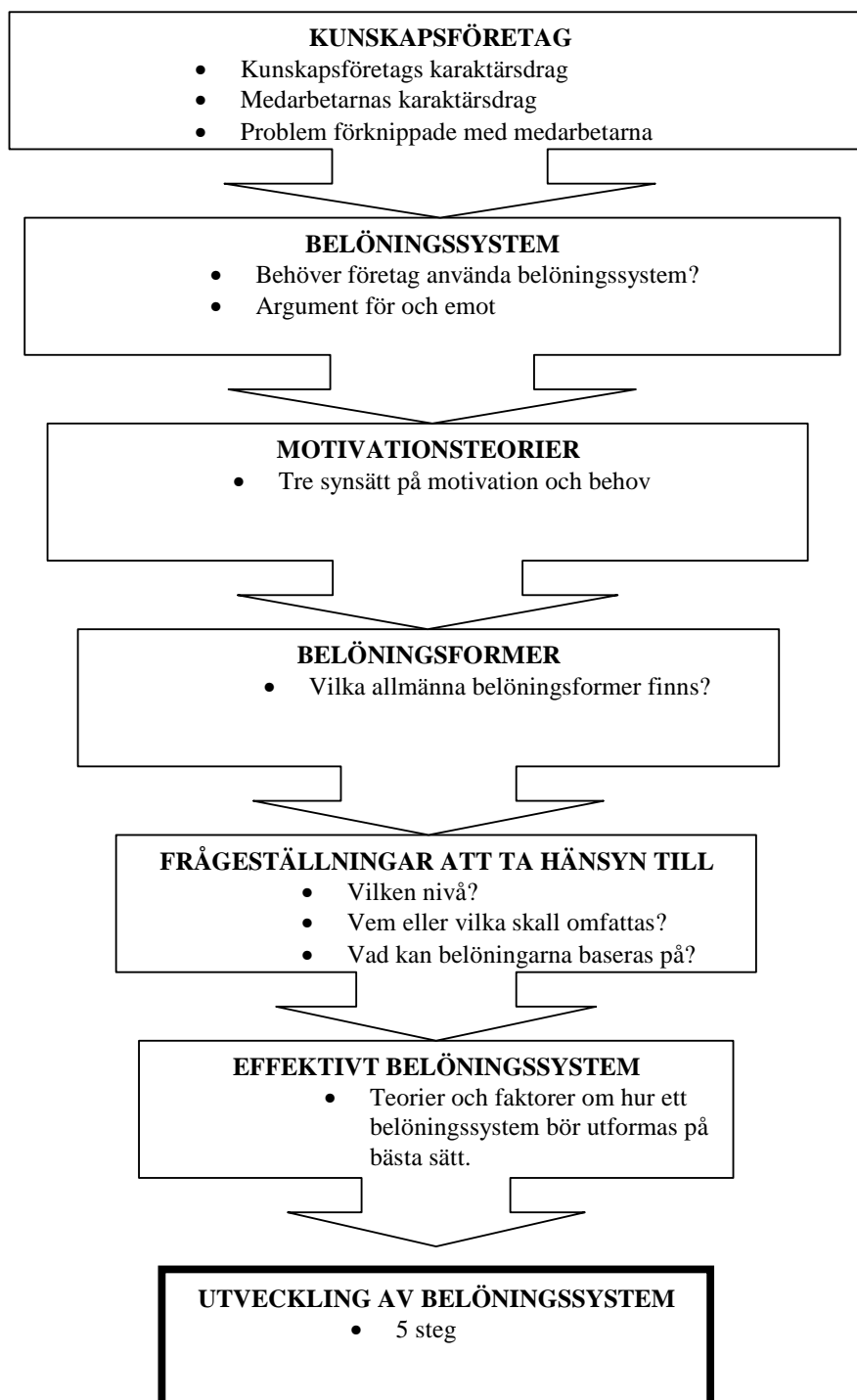
En belöning behöver inte vara lika motiverande för alla utan det är olika för olika individer. Till följd av detta behövs olika former av belöningar i ett belöningsystem och för dessa redogörs under rubriken "Belöningsformer". Här sker en uppdelning mellan finansiella, icke-finansiella samt de som karaktäriseras av båda. Finansiella belöningar innefattar en mängd olika former och vi har valt att redogöra för de former som används av stödfallen men också för de som vi ser vara relevanta för huvudfallet. Även icke-finansiella belöningar finns i olika utformningar och det är egentligen bara fantasin som sätter gränserna. Som nämnts i metodkapitlet är litteraturen bristfällig gällande icke-finansiella belöningar, vi tar dock upp de exempel som har berörts. Övriga belöningar består av former där såväl finansiella som icke-finansiella belöningar kan användas.

Oavsett vilka belöningsformer som används i ett belöningsystem finns det frågeställningar som bör beaktas för att anpassa belöningsystemet till det specifika företaget. Frågeställningarna vi har belyst i avsnittet "Frågeställningar att ta hänsyn till" är följande: på vilken nivå skall belöningar tillämpas, vem skall omfattas av belöningsystemet och vad kan belöningarna baseras på?

När företag väl har besvarat ovanstående frågeställningar bör de diskutera hur de skall skapa ett effektivt belöningsystem. Detta bland annat för att undvika negativa konsekvenser som kan uppstå vid införande av belöningsystem. Det finns ett antal faktorer att ta hänsyn till vilka presenteras under rubriken "Effektivt belöningsystem". I detta avsnitt återfinns bland annat jämvikts-/rättviseteorin. Rättviseaspekten tas ofta upp i litteraturen och framhävs som mycket viktig. Dessutom upptäckte vi efter enkätundersökningen att huvudfallets medarbetare ofta nämnde rättvisa som en viktig aspekt att beakta vid utformande av belöningsystem. Denna del har fått rubriken "Jämvikts-/rättviseteori" eftersom litteraturen använder två benämningar på en teori som för oss har samma innebörd. Vidare skall företag vid utformning av belöningsystem sätta upp mål och mått. För varje område presenteras faktorer som bör uppmärksammas i syfte att utforma mål och mått på bästa sätt.

Teorikapitlet avslutas med en beskrivning av utvecklingsprocessen för belöningsystem. Processen presenteras stegvis och kan ses som en övergripande sammanfattning av kapitlet. Det är också denna process vi har för avsikt att följa vid utvecklandet av ett belöningsystem för huvudfallet.

### 3.1.1 Disposition teorikapitlet



### **3.2 Kunskapsföretag**

Kunskapsföretag är företag där kompetens, kreativitet och flexibilitet är centrala begrepp. De baserar en stor del av sin verksamhet på förståelse för kundens, ofta komplexa, behov (Blomé, 2000 och Wolvén, 2000). De kännetecknas även av att de ofta är tjänsteföretag vars produktion inte är standardiserad (Nyllinge, 1999). Ytterligare ett karaktärsdrag för kunskapsföretag är den föränderliga omvärld de agerar i, vilken innebär att de själva också måste anpassa sig till förändrade förhållanden (Blomé, 2000).

Kunskapsföretags mest värdefulla tillgångar är medarbetarnas kompetens (Blomé, 2000 och Nyllinge, 1999) och därför är utveckling samt kontroll av dessa kritiska för företagets långsiktiga lönsamhet (Blomé, 2000). Enligt Nyllinge (1999) kan de anställda bara till en viss del styras av ledningens beslut och därför kan företaget istället använda sig av belöning som styrinstrument. Företagets framgång är beroende av motiverade anställda och av att medarbetarna har goda privata nätverk (Nyllinge, 1999). De anställda kan bland annat motiveras genom att de ser relationen mellan egna prestationer och företagets vision samt övergripande mål (Blomé, 2000).

Det är av stor vikt att medarbetarna har respekt och visar hänsyn för varandra men de måste också vara drivna att på egen hand lösa konflikter och problem (Wolvén, 2000). Enligt Jäghult (1989) är pengar inte lika viktigt för de anställda i kunskapsföretag som personlig utveckling. Det är därmed viktigt att medarbetarna får möjlighet att utvecklas för att på så sätt optimera företagets resultat (Blomé, 2000).

Alvesson (1997) menar att det största problemet för kunskapsföretag inte är att motivera sina anställda. Studier visar att de anställda i kunskapsföretag tenderar att arbeta långa dagar och kan därför redan ses som motiverade. Detta kan enligt Alvesson (1997) bero på fem faktorer. För det första kan medarbetarna ha en inre motivation baserad på intresset för arbetsuppgiften. En annan faktor är att lång arbetstid kan vara i enlighet med företagets eller branschens normer. Den tredje aspekten är att de anställda i grunden kan vara välbetalda och att de har andra förmåner. Den fjärde faktorn är att medarbetarna kan identifiera sig som hängivna, hårt arbetande individer. En sista anledning till de motiverade medarbetarna kan vara att kunskapsföretag ofta tillämpar optionsprogram och möjligheten att bli en delägare kan uppmuntra till goda prestationer. Boëthius och Ehdin (1993) menar dock att en individ endast kan motiveras genom sig själv och sin övertygelse, så kallad inre motivation. Företagsledningen bör därför skapa förutsättningar för att de anställda skall uppnå denna.

Det stora problemet för kunskapsföretag är istället att behålla viktiga medarbetare i företaget (Alvesson, 1997 och Jäghult, 1989). Problemet orsakas av två omständigheter, dels av att medarbetarna är den viktigaste resursen och dels av risken för att de anställda kan lämna företaget för att grunda en konkurrerande verksamhet. Den sistnämnda omständigheten blir extra problematisk om en hel grupp lämnar företaget och speciellt om företaget är litet. En anledning till problemet med att behålla nyckelpersoner är att de anställda i kunskapsföretag kan hysa större lojalitet till en grupp inom företaget, professionen eller kunden, än till företaget där de är anställda. För kunskapsföretag uppstår därmed en paradox genom att arbetsuppgifterna ofta kräver samarbete i grupp samtidigt som en alltför stark grupp känsla kan leda till att gruppmedlemmarna förlorar sin lojalitet till företaget (Alvesson, 1997).

En lösning på de ovan nämnda problemen är avtal, pengar och andra ersättningar<sup>13</sup>. Kunskapsföretag kan exempelvis ha avtal med sina kunder som förbjuder dem att hyra eller anställa konsulterna om dessa konsulter lämnar företaget (Alvesson, 1997).

### **3.2.1 Proffset**

Enligt Sveiby (1991) kan de anställda i kunskapsföretag delas upp i fyra grupper och dessa motiveras av olika faktorer. En av dessa grupper utgörs av Proffset som finns i de flesta organisationer. För denne är problemlösning, arbetet och professionen centralt medan lön och fritid är mindre viktigt. Även om Proffsets arbete ofta sker i grupp är denne självständig. Proffset motiveras av svåra problem, trender och nyheter inom arbetet, offentligt erkännande samt självförverkligande. Företaget bör därför undvika rutinarbete och byråkratiska regler som hämmar medarbetarnas frihet.

## **3.3 Belöningsystem**

### **3.3.1 Varför?**

Enligt Svensson och Wilhelmson (1988) anses lön inte vara tillräcklig för att motivera medarbetarna och därför måste företag ta till andra motivationsåtgärder. Det bör då noteras att de anställda snarare motiveras av "morot" än av "piska" (Anthony och Govindarajan, 2003). Enligt Arvidsson (2005) finns det tre huvudsakliga syften med belöningsystem: att styra mot företagets uppsatta mål, att uppnå målkongruens samt att rekrytera och behålla medarbetare. Genom att belöningsystem bidrar till minskad personalomsättning kan det fungera som en kritisk konkurrensfördel (Melin m.fl., 1999).

---

<sup>13</sup> Ersättningar behandlas senare i detta kapitel

Belöningar skall grundas på de prestationer som företaget vill uppmuntra (Arvidsson, 2005), detta är inte minst viktigt för mindre företag för att få till stånd snabb och varaktig tillväxt (Kjellström-Matseke m.fl., 2000). Ett belöningssystem som gynnar företagets resultat leder till ökad arbetstillfredsställelse och motivation hos de anställda som i sin tur leder till ännu bättre resultat (Svensson & Wilhelmson, 1988).

### **3.3.2 Varför inte?**

Det finns argument mot användandet av belöningssystem. Trots att belöningssystem skall motivera de anställda till högre prestationer påpekar Beer och Katz (2003) att forskningen inte har lyckats bevisa detta samband.

Kohn (1993) påstår att användandet av belöningssystem inte kan förändra beteende och attityder hos medarbetare eftersom den anställde, efter erhållen belöning, återgår till gamla vanor. Han menar också att en individ som erhåller en lägre belöning än förväntat kan uppleva belöningen som ett straff vilket kan leda till motstånd. Boëthius och Ehdin (1993) menar vidare att belöningssystem leder till en ständig förväntan på en allt högre ersättning vilket leder till en ond cirkel. Detta system går i längden inte att upprätthålla och när systemet krackelerar är besvikelsen oundviklig.

Samarbetet i organisationen kan bli lidande av belöningssystem eftersom de anställda hamnar i en konkurrenssituation (Kohn, 1993). I samband med konkurrens kan det uppstå avundsjuka mellan avdelningar eller personer (Paul, 1991). Risken finns också att medarbetarna förlorar intresset för arbetsuppgifterna till följd av de kontroller som ett belöningssystem medför (Kohn, 1993).

Ytterligare kritik som har framförts är bland annat att belöningssystem inte tar sin utgångspunkt hos de anställda samt att de belönar och mäter felaktiga beteenden. De kan också vara allt för komplicerat utformade för att medarbetarna skall kunna förstå dess innebörd (Frank m. fl., 2000).

### **3.4 Motivationsteorier**

Det har forskats mycket kring motivation och vad som ligger till grund för att människor utför sitt arbete, detta har lett till att en mängd olika teorier kring motivation har utvecklats. Teorierna skiljer sig mycket åt när det gäller utformningen men samtliga förutsätter att människor delvis gör sitt arbete för att tillfredsställa psykologiska och sociala behov (Arvidsson, 2005).

### **3.4.1 Maslows behovstrappa**

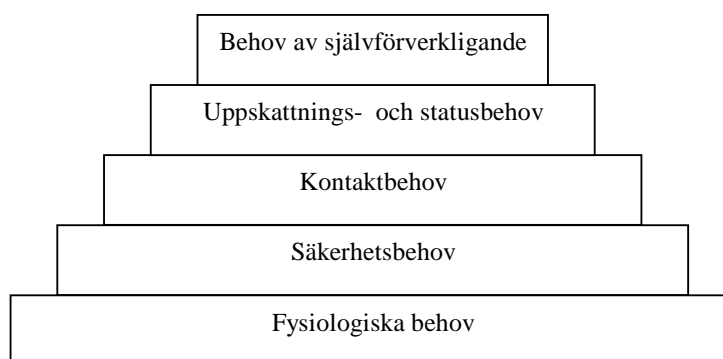
Enligt Maslow behovstrappa<sup>14</sup> har alla individer fem nivåer av behov. Det är bara de behov som inte är tillfredsställda som gör att individer får energi och agerar (Samuelson, 2001). De fem behoven är följande:

1. Fysiologiska behov – dessa behov finns längst ner i trappan och exempel på dessa behov är sömn, hunger samt törst.
2. Säkerhetsbehov – individen vill känna sig både fysiskt och psykiskt trygg i sin omgivning.
3. Kontaktbehov – individen har ett behov av att känna gemenskap i olika former av sociala grupper och enligt Maslow är detta behov en av orsakerna till att individer har svårt för att anpassa sig i sin omgivning.
4. Uppskattnings- och statusbehov – behovet på detta steg handlar om att få bekräftelse från både sig själv och omgivningen. När behovet är tillgodosett resulterar det i att individen får självförtroende.
5. Behov av självförverkligande – detta behov är olika hos skilda individer då alla inte vill uppnå samma resultat. Varje individ måste alltså se till sitt eget behov och förverkliga sig själv. Enligt Maslow är det inte alla som lyckas med självförverkligande eftersom det endast är ett fåtal som har förutsättningarna på sin sida (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Arvidsson (2005) menar att de primära behoven, i stort sett, är tillfredsställda i dagens samhälle och vid utformande av belöningssystem är det främst uppskattningsbehovet samt behovet om självförverkligande som skall tillgodoses (Samuelson, 2001). Det är viktigt att företag använder sig av olika belöningar för att motivera medarbetarna då de kan befinna sig på olika steg i behovstrappan (Wolvén, 2000).

---

<sup>14</sup> Se figur 1



Figur 1. Maslows behovstrappa – egen utformning

### 3.4.2 McClellands motivationsteori

David McClelland har kritiserat Maslows behovsteori och har utifrån denna kritik utvecklat en egen motivationsteori (Jacobsen & Thorsvik, 2002). McClelland menar att alla individer har något av följande tre behov:

- Behov av prestationer – individerna med detta behov motiveras av att nå uppsatta mål och vill gärna framhäva den egna prestationen.
- Behov av samhörighet – dessa individer har ett stort behov av att vara omtyckta vilket de lägger ner mer energi på för att uppnå än på att utföra sina arbetsuppgifter.
- Behov av makt – makt är nyckelordet och individerna utför endast arbetsuppgifter som leder till utökad makt i organisationen (McClelland & Burnham, 1976).

### 3.4.3 Hackman & Oldhams motivationsmodell

Hackman och Oldhams teori<sup>15</sup> handlar om faktorer som leder till förbättrad prestation hos medarbetarna och den är ämnad att bedöma arbetssituationer utifrån motivationen hos samt trivseln bland de anställda (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Enligt teorin är det viktigt för motivationen att arbetsuppgifterna innehåller följande fem kriterier:

- Variation – detta kriterium innebär att medarbetaren bör få användning för så många av sina kunskaper och förmågor som möjligt.
- Helhet – medarbetarens uppgifter bör ha tydliga gränser vad gäller dess början och slut.

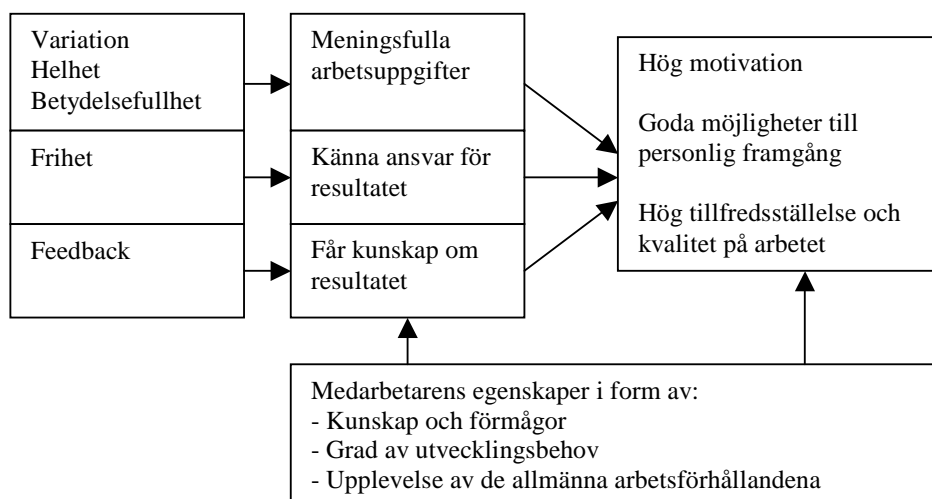
---

<sup>15</sup> Se figur 2



- Betydelsefullhet – det är viktigt att medarbetaren uppfattar sina uppgifter som betydelsefulla.
- Frihet – med detta kriterium menas att medarbetaren skall kunna påverka sina uppgifter.
- Feedback – det är väsentligt att medarbetaren får kännedom om konsekvenserna av sina handlingar (Wolvén, 2000).

Samtliga ovanstående kriterier leder till olika individuella upplevelser. Variation, helhet och betydelsefullhet leder till att individen ser arbetsuppgiften som meningsfull, frihet är viktigt för att medarbetaren skall känna ansvar för resultatet medan feedback gör att individen får kunskap om resultatet. Om dessa upplevelser finns hos medarbetaren leder det i sin tur till hög motivation, goda möjligheter för personliga framsteg samt hög tillfredsställelse och kvalitet vad gäller arbetet. Även om modellen följs exakt är det inte möjligt att veta det slutliga resultatet då Hackman och Oldham menar att resultatet i slutändan är beroende av medarbetarens egenskaper. De kännetecken som påverkar resultatet är om medarbetarens kunskaper och förmågor är tillämpbara i arbetet, medarbetarens grad av utvecklingsbehov samt hur medarbetaren upplever de allmänna arbetsförhållandena (Jacobsen & Thorsvik, 2002).



Figur 2. Hackman & Oldhams motivationsmodell – egen utformning

Källa: Jacobsen & Thorsvik, 2002, s.316

### **3.5 Belöningsformer**

Enligt Kaplan och Atkinson (1998) kan belöningar delas upp utefter ett antal dimensioner och i detta avsnitt delas de upp i finansiella och icke-finansiella samt i de belöningar som kan inneha båda karaktärsdragen. Finansiella belöningar kan exempelvis vara löneförhöjning och bonus medan icke-finansiella belöningar bland annat kan innefattas av frihet, befordringar samt ansvar (Anthony & Govindarajan, 2003). Gellerman (1971) menar att det under lång tid har varit allmänt accepterat att individer endast arbetar om de får betalt i form av pengar. Finansiella belöningar används främst för att rekrytera och behålla medarbetare snarare än att motivera dem till effektiviseringar. Han menar vidare att studier visar att chefer ofta framhäver vikten av finansiell ersättning som orsaken till högre motivation bland de anställda. Å andra sidan hävdar medarbetarna att icke-finansiella faktorer är viktigare än finansiella för att öka motivationen. Detta stöds också av Kohn (1993) som menar att finansiell belöning inte är någon motivator, en lönehöjning ger inte en motsvarande kvalitetsökning på prestationen.

Belöningar kan också delas upp efter om de gynnar mål på kort eller lång sikt (Kaplan & Atkinson, 1998). Kortsiktiga belöningar grundas på prestationer under året medan långsiktiga belöningar ofta är knutna till aktieutvecklingen på längre sikt (Anthony & Govindarajan, 2003). Det är väsentligt att belöningarna gynnar företagets långsiktiga mål annars finns det risk att exempelvis forskning och utveckling samt kompetensutveckling förbises. En användning av endast kortsiktiga belöningar kan alltså förstöra företagets framtida vinstpotential. Kaplan och Atkinson (1998) menar vidare att belöning kan baseras på flera års prestationer men problem med mätning uppstår om de anställda ofta byter arbetsuppgifter eller positioner. Svensson (2001) belyser ett annat problem med att mäta uppfyllelsen av långsiktiga mål, det är svårt att i det korta perspektivet uppfatta förändringar på lång sikt. Därför bör kortsiktiga och långsiktiga belöningsformer kombineras. Detta har bland annat gjorts genom aktieoptioner, bonuspoäng samt att såväl finansiella som icke-finansiella belöningar tillämpas i belöningsystemet (Samuelson, 2001).

Paul (1991) menar att belöningsformer kan delas upp efter det syfte de tjänar. Det finns en rad belöningar som främst syftar till att underlätta rekrytering och minska personalomsättning. Exempel på dessa är: delägarskap, vinstdelning, subventionerad lunch, fri resa till och från arbetet, förmånliga lån, hushållsrelaterade tjänster, privat användning av företagets lokaler, jippon, kickoffer, hälso- och friskvård, rådgivning om privatekonomi eller juridik, personalfester, fester och andra aktiviteter med familj/anhörig, presenter, flexibel arbetstid samt positiv attityd till studieledighet.

För att istället motivera till förbättrade prestationer kan bland annat följande belöningar användas: löneförhöjning, presenter, restaurangbesök, ersättning för förslag till förbättringar, uppskattning, offentligt erkännande, status, befordran samt kvalificerad utbildning (Paul, 1991).

### **3.5.1 Finansiella belöningar**

#### **Vinstandelssystem**

Vinstdelning innebär att medarbetarna tilldelas en del av företagets vinst för att förstärka medarbetarnas koppling till företagets intressen (Svensson, 2001). För att dela vinsten använder företag vinstdelningsstiftelser som går ut på att en viss förutbestämd del av vinsten sätts av till en stiftelse som har till uppgift att förvalta den (Andersson & Bratteberg, 2000; Melin m.fl., 1999 och Samuelson, 2001). Medarbetarna har sedan rätt att kvittera ut en andel av stiftelsens kapital, exempelvis grundat på antal arbetade år i företaget (Melin m.fl., 1999 och Samuelson, 2001). Vinstdelningsstiftelser är mest frekvent förekommande i stora företag och tillämpas sällan i tillväxtföretag (Melin m.fl., 1999).

#### **Optionsprogram**

Under de senaste 20 åren har förhållandena på arbetsmarknaden förändrats och rörligheten bland de anställda har ökat. En följd av detta är att företag har blivit mer benägna till att erbjuda delägarskap för medarbetarna. Naturligtvis drar företag också nytta av att de anställda blir delägare eftersom att de som delägare blir mer intresserade av företagets framgång. Detta kan i sin tur leda till att arbetsuppgifterna genomförs mer effektivt (Melin m.fl., 1999).

Optionsprogram går ut på att medarbetare får erbjudande om att vid ett specifikt datum byta optioner mot ett visst antal av företagets aktier till ett förutbestämt pris (Andersson & Bratteberg, 2000; Samuelson, 2001 och Svensson, 2001). Detta skall ses som en rättighet och medarbetaren kan inte tvingas till det (Samuelson, 2001). Optioner har som sagt blivit allt vanligare, främst i tillväxtföretag, och syftar till att hålla lönerna nere och istället låta medarbetarna dra nytta av företagets värdeökning (Svensson, 2001). Optionsprogram används för att locka till sig samt behålla medarbetare och Kjellström-Matseke m.fl. (2000) tror att optionsprogrammen kommer att bli en förutsättning för att lyckas i kampen om attraktiva medarbetare. Optionsprogram används också för att uppmuntra de anställda till handlingar som gynnar företaget på lång sikt (Kaplan & Atkinson 1998) och Anthony och Govindarajan (2003) menar att medarbetare endast utnyttjar sina kreativa idéer om de på något sätt får betalt för detta.

Optionsprogram är endast lämpligt då företaget tror sig kunna öka aktievärdet och därför är de mest lämpade för företag med stark tillväxt, företag som har planer på att børsnoteras samt kunskapsföretag (Andersson & Bratteberg, 2000). Vidare bör företag vara medvetna om att kostnaderna för denna typ av belöningsprogram kan bli omfattande (Melin m.fl., 1999).

Optionsprogram är inte riskfria för medarbetarna då det inte går att förutse företagets framtida utveckling. Skulle aktien sjunka i värde och därmed ligga under bestämt inköpspris innebär detta naturligtvis att medarbetaren går med förlust (Andersson & Bratteberg, 2000 och Melin m.fl., 1999). Av denna anledning är det viktigt att peka på att optioner inte är en lön utan en riskfylld investering (Andersson & Bratteberg, 2000). Ytterligare en nackdel är att medarbetarna inte har möjlighet att påverka samtliga faktorer som kan leda till förändringar i aktiepriset (Kaplan & Atkinson, 1998).

### **Resultatlön**

Resultatlön påverkas av hur företagets resultat utvecklas och fördefinierade mål är en förutsättning (Arvidsson, 2005 och Svensson, 2001). Ett exempel är provision som visar på ett direkt samband mellan resultat och belöning. Företagets resultat mäts bland annat i form av omsättning och försäljningsvolym men även kvalitetsmätt tillämpas (Svensson, 2001). Enligt Arvidsson (2005) har det blivit vanligare med individuell lönesättning där en del av lönen är beroende av företagets resultat. Han menar vidare att individuella löner är mer rättvisa än kollektiva eftersom de motiverar medarbetarna till ökad effektivitet och förbättrade prestationer.

### **Bonuslön**

Bonuslön är ett tillskott på lönen som medarbetarna erhåller då de har överträffat uppsatta mål. Denna form av belöning används för att motivera de anställda samt har en direkt relation till kortsiktiga målsättningar. Bonuslön kan delas upp i två grupper: individuell och kollektiv. Individuell bonuslön grundas på individens resultat och ger omedelbar feedback på utfört arbete, dock kan det leda till kortsiktigt tänkande. Kollektiv bonuslön delas ut på basis av en gemensam insats och denna typ är vanlig i tillväxtföretag då arbetet ofta genomförs i projektform. Belöningen syftar till att stärka lagandan i gruppen. Det bör noteras att bonuslön ger effekter på likviditet och resultat för företaget som i sin tur påverkar företagets värde (Melin m.fl., 1999 och Samuelson, 2001).

Enligt Anthony och Govindarajan (2003) är ett enkelt sätt att bestämma bonuslönens omfattning genom att denna utgör en viss andel av företagets vinst, nackdelen med detta är att företag måste betala ut belöningar även när företaget går dåligt. Ett alternativ är att belöningen grundas på företagets vinstökning under ett visst antal år, en nackdel med detta är dock att en periods resultat jämförs med föregående vilket kan medföra att medarbetarna inte får den belöning de förtjänar.

En annan typ av bonuslön är resultatbonus som innebär att företaget på förhand utfäster en viss belöning då medarbetarna uppnår uppsatta mål. För att kunna fastställa vilka mål som skall belönas måste företaget identifiera kritiska framgångsfaktorer. Det är viktigt att påpeka att de faktorer som styr resultatet skall vara påverkbara för medarbetarna. Resultatbonus skall ses som ett tillägg till lön och andra belöningar (Svensson, 2001).

### **3.5.2 Icke-finansiella belöningar**

Det kan ses som en belöning att antingen erhålla fler arbetsuppgifter eller att få helt nya, vidare kan även karriärmöjligheter och kompetensutveckling inom företaget betraktas som belöning (Samuelson, 2001). Gellerman (1971) menar dock att utbildning endast är en belöning om den upplevs relevant av den anställde. Detta innebär att medarbetaren måste kunna tillämpa sina nya kunskaper i sitt arbete. Då utbildning ges till anställda utan att de är relevanta för arbetet ses de snarare som ett nödvändigt ont.

Sociala belöningar är ytterligare exempel på icke-finansiella belöningar och innebär de intyg som medarbetaren får för utfört arbete. Bland annat nämns: ökat inflytande, positiv och negativ kritik, offentligt erkännande, personalfester, restaurangbesök, utbildning samt fysisk arbetsmiljö (Svensson & Wilhelmson, 1988). Enligt Anthony och Govindarajan (2003) motiveras medarbetarna även genom rapporter och feedback vad gäller deras prestationer. Dessutom underlättar rapporter och feedback för de anställda att se hur de skall förändra sitt beteende till det bättre.

### **3.5.3 Övriga**

#### **Gratifikation**

Gratifikation innebär att medarbetaren bedöms efter utförd prestation och kan inte på förhand förväntas. Dessa är lämpliga vid extraordinära prestationer samt resultat och kan vara av såväl finansiell som icke-finansiell karaktär. Det bör noteras att det är den belönades värdering av belöningen som bestämmer dess effekt och det är viktigt att

företaget har en tydlig policy för vad samt när de skall tillämpas. Risken med att ha en policy är att gratifikationen kan övergå till en resultatlön då det i förväg är klart vilka prestationer som leder till belöning (Svensson, 2001).

### **Belöning baserad på målsättning för grupp<sup>16</sup>**

För att belöna grupper kan företag sätta upp mål för varje enskild grupp och dessa kan vara av både långsiktig och kortsiktig karaktär. Då målen uppfylls erhåller gruppen en förutbestämd belöning som kan vara såväl finansiell som icke-finansiell. Vid användning av finansiella belöningar behöver de inte fördelas lika gruppmedlemmarna emellan men vid användning av icke-finansiella är det vanligt att fördelningen är jämn. Denna typ av system är mest effektivt när det används för en grupp som, alltid eller för det mesta, arbetar tillsammans eftersom en sådan grupp drar mest nytta av fördefinierade målsättningar (Hoffman & Rogelberg, 1998).

### **Belöning som bygger på kompetens<sup>17</sup>**

Detta gruppbelöningssystem kan delas upp i två typer, dels att gruppen belönas när den som helhet har tillgodogjort sig nya förmågor och dels att varje gruppmedlem belönas när den har erhållit ny kompetens som gynnar gruppen. Det är alltså inte resultat som belönas utan snarare tillgodogörandet av nya förmågor. Belöningen kan vara både finansiell samt icke-finansiell och skall bara användas då grupparbete bedrivs i stor utsträckning (Hoffman & Rogelberg, 1998).

## **3.6 Frågeställningar att ta hänsyn till**

### **3.6.1 På vilken nivå?**

En aspekt som bör beaktas vid utvecklingen av belöningssystem är på vilken nivå belöningar bör tillämpas: företag, grupp och/eller individ. Företagsbelöning innebär att hela företagets resultat ligger till grund för belöningen och att samtliga i företaget får ta del av den. Detta görs för att minska risken för suboptimering och denna är främst en symbolisk åtgärd snarare än en motiverande (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Det primära syftet med belöning på gruppnivå är att belöna en kollektiv insats och främja samarbete (Hoffman & Rogelberg, 1998 och Jacobsen & Thorsvik, 2002). En positiv effekt är att lojalitet och ansvarstagande i gruppen ökar (Arvidsson, 2005). Noterbart är att gruppbelöning bör utdelas till naturliga grupper, det vill säga de människor som samarbetar för att uppnå ett gemensamt resultat (Svensson, 2001).

---

<sup>16</sup> Team goal-based incentive systems

<sup>17</sup> Team and team member skill incentive systems

Hoffman och Rogelberg (1998) menar att om grupprestationer inte belönas blir de heller inte utförda på ett optimalt sätt. De menar vidare att det, vid belöning baserad på grupprestation, är viktigt att ta hänsyn till att resultat som ligger långt bort från gruppens kontroll leder till en lägre motivation i gruppen. Resultatet som ligger till grund för belöningen bör därför vara gruppens eget.

Vid gruppbelöningar måste ett antal aspekter beaktas. Först och främst handlar det om fördelning av belöning mellan olika grupper. Då grupper är ömsesidigt beroende är det lämpligast med lika stora belöningar men om så inte är fallet kan mer konkurrensinriktade system gynna produktiviteten. Vid användande av dessa konkurrensinriktade system är det viktigt att upprätthålla rättvisa, det vill säga att liknande prestationer skall ge liknande belöning. Vidare måste företag beakta hur belöningarna skall fördelas gruppmedlemmarna emellan. När medarbetarna har liknande arbetsuppgifter och är starkt beroende av varandra bör alla gruppmedlemmar få lika stor belöning. Ett problem som kan nämnas här är free-rider-problemet (Hoffman & Rogelberg, 1998), detta handlar om att en medarbetare får del av gruppbonus trots dålig individuell insats (Samuelson, 2001). Om gruppmedlemmarna däremot inte visar på särskilt hög beroendegrad eller om någon i gruppen på ett tydligt sätt presterar bättre än andra, skall detta också synas på fördelningen av belöningen (Hoffman & Rogelberg, 1998). Enligt Hoffman och Rogelberg (1998) är gruppbelöningar mindre effektiva om bara en del av arbetet sker i grupp. Detta eftersom användningen av gruppbelöningar sänder ut budskapet att grupprestationer värderas högre än enskilda prestationer. En renodlad gruppbelöning kan dock orsaka att företaget missar att dra nytta av individuell kompetens (Svensson & Wilhelmson, 1988) och en ytterligare nackdel är att sambandet mellan den egna prestationen och gruppens belöning är svagt (Kaplan & Atkinson, 1998).

Individuell belöning utfaller efter personlig prestation och syftet är att motivera individen till extraordinära insatser (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Enligt Arvidsson (2005) är fördelen med denna typ av belöning att den är lätt att utvärdera och genast ger feedback på genomförd arbetsuppgift. Svensson och Wilhelmson (1988) menar dock att användning av enbart individuell belöning kan hämma samarbete och skapa slitningar medarbetare emellan. Individerna kan även uppmuntras till att endast ägna sig åt aktiviteter som gynnar deras egna intressen (Svensson, 2001).

Ett företag bör ha en god balans mellan individuell och kollektiv belöning (Svensson & Wilhelmson, 1988). Balansen kan bland annat uppnås genom att grunda den kollektiva belöningen på gruppens resultat och sedan fördela den individuella

belöningen efter respektive individs bidrag till resultatet (Kaplan & Atkinson, 1998 och Samuelson, 2001).

### **3.6.2 Vem eller vilka skall omfattas?**

Vid första anblicken kan det verka naturligt att samtliga medarbetare som gynnar företagets resultat bör belönas. Det finns dock anledningar till att införa eventuella begränsningar. Om alla omfattas av samma villkor kan chefernas objektivitet ifrågasättas och därför är det vanligt att företag har olika belöningar för olika positioner i verksamheten (Svensson, 2001).

### **3.6.3 Vad kan belöningarna baseras på?**

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) kan belöningar baseras på beteende och resultat eller en kombination av dessa. Belöning grundad på beteende innebär att individen får ersättning efter önskat sådant. Resultat som utgångspunkt för belöning går ut på att den anställde får ersättning för det resultat som arbetsprestationen medför. Fördelen med ett blandssystem är att den negativa konsekvensen av belöning baserad på resultat undviks, det vill säga att individen inte alltid kan påverka resultatet. Samtidigt kan belöning enbart baserad på beteende endast användas i viss omfattning.

## **3.7 Effektivt belöningsystem**

Det mest primära i syfte att skapa ett effektivt belöningsystem är att beakta och anpassa systemet till företagets kultur, organisation, värderingar och strategiska mål samt att hela organisationen bör vara delaktig i utformningsprocessen (Frank m.fl., 2000; Paul, 1991 och Svensson & Wilhelmson, 1988). För företaget är det viktigt att de anställda identifierar sig med företaget och dess kultur samt känner en stark tillhörighet. Detta kan inte tvingas fram utan företaget kan endast skapa förutsättningar för att främja känslan av delaktighet och tillhörighet (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Påverkbarheten är en viktig faktor för att skapa ett effektivt belöningsystem och innebär att medarbetaren skall kunna bidra till sin måluppfyllelse samt påverka de faktorer som belöningen baseras på (Arvidsson, 2005 och Samuelson, 2001). Detta är också den aspekt som har kritiserats hårdast då medarbetare menar att de inte vet var de står och hur de skall kunna erhålla belöningen (Gellerman, 1971). En ytterligare grundläggande faktor är att belöningsystemet skall vara lättförståeligt för samtliga i organisationen (Frank m.fl., 2000). Det är också viktigt att komma ihåg att belöningar



blir mindre effektiva om tiden mellan utförande och belöning är lång (Anthony & Govindarajan, 2003 och Svensson, 2001).

### **3.7.1 Jämvikts-/rättviseteori**

Enligt Arvidsson (2005) är det väsentligt att beakta rättviseaspekten vid utformning av belöningssystem, inte minst då vi har en stark rättvisetradition i Sverige. Jämvikts-/rättviseteori utgår ifrån att företag består av samarbetande människor i så kallade sociala system och menar att det är mindre väsentligt vilka former av belöningar som företag använder sig av. Det handlar istället om hur individen ser på sin egen prestation och ersättning i förhållande till andra. Jämvikt uppstår när relationen mellan prestation och ersättning för den anställde överensstämmer med samma relation för andra. Ur detta kan slutsatsen dras att det för individen är väsentligt att bli rättvist behandlad och eventuellt föreliggande orättvisor motiverar individen till att sträva mot jämvikt (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Enligt Svensson och Wilhelmson (1988) finns det tre olika principer när det gäller rättvisa: förtjänst-, jämlikhets- och behovsprincipen. Förtjänstprincipen innebär att belöningen skall grundas på individens kapacitet, ansträngning och effektivitet. Jämlikhetsprincipen bygger på att alla skall få de förutsättningar som krävs för att erhålla belöning, fördelningen av resurser skall vara lika samt alla som har bidragit till ett gott resultat skall belönas. Svensson och Wilhelmson (1988) beskriver inte behovsprincipen närmare men vår tolkning är att belöning skall baseras på individers behov, det vill säga att alla individer med samma behov skall belönas på samma sätt.

### **3.7.2 Mål**

Målen skall i största möjliga mån omfatta hela verksamheten eller åtminstone de viktigaste delarna (Svensson, 2001). Då det är högst troligt att de prestationer som belönas också genomförs är det viktigt att belöningssystemet uppmuntrar individerna till de prestationer som gynnar företaget (Svensson, 2001; Arvidsson, 2005 och Locke, 2004). Belöningar kan enligt Kohn (1993) dock leda till att de anställda endast fokuserar på de mål som belönas. De blir därmed låsta till ett visst beteende vilket hämmar kreativitet och andra möjliga lösningar förbises.

Mål bör ha en tydlig tidsbegränsning (Jacobsen & Thorsvik, 2002 och Svensson, 2001) och det är viktigt att målen sätts upp på förhand så att belöningen inte tolkas som slumpmässig. Företaget måste också följa upp prestationerna och kontrollera till vilken grad målen har uppfyllts, därför måste prestationen kunna urskiljas samt

jämföras med det uppsatta målet. Det är motiverande för den anställde blir värderad utifrån mål för att veta om uppgiften är väl utförd eller inte (Svensson, 2001).

Vid framtagning av mål för belöningsystem bör företaget anpassa målen till de anställda, få individerna att känna delaktighet i målen och skapa förutsättningar för att individerna skall kunna uppnå målsättningarna. Att anpassa målen till de anställda innebär att sätta mål som är möjliga att uppnå och därmed är det av största vikt att ha kunskap om individernas potential (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Detta för att skapa mål som är motiverande. Motivation är som starkast när arbetsuppgiften är relativt krävande att utföra och målet är viktigt för den anställde. När belöningen är för lätt att erhålla eller näst intill omöjlig att få blir motivationen svag (Anthony & Govindarajan, 2003 och Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Företaget måste kommunicera sitt resultat för att öka motivationen hos medarbetarna. Kontinuerlig information till de anställda om fortskridandet av de faktorer som belöningsystemet grundar sig på leder till ett levande system. Det är även av stor vikt att de anställda är medvetna om belöningsystemets syfte och funktion för att inte en känsla av delaktighet. Detta leder i sin tur till att resultatet blir bättre för företaget som helhet (Svensson, 2001). Det är motiverande för den anställde att fritt avgöra hur målen skall uppnås (Svensson & Wilhelmson, 1988) och viktigt är också att de anställda får feedback om hur de ligger till i förhållande till sina uppsatta mål (Jacobsen & Thorsvik, 2002 och Svensson & Wilhelmson, 1988).

Locke (2004) belyser hur målsättningar kan kombineras med belöningar. Han presenterar fyra metoder: "*stretch goals with bonuses for success*" (s.130), "*multiple goal levels with multiple bonus levels*" (s.131), "*a linear system*" (s.131) och "*motivate by goals but pay for performance*" (s.131). *Stretch goals with bonuses for success* innebär att medarbetarna får svåra mål att uppnå, lyckas de får de en avsevärd bonus men blir helt utan vid ett misslyckande. Det finns två huvudsakliga nackdelar med denna metod. För det första kan den leda till att medarbetarna uppmuntras till fusk och manipulation av data. För det andra att de anställda blir helt utan bonus när metoden bygger på antagandet om att "nära skjuter ingen hare". *Multiple goal levels with multiple bonus levels* går ut på att företaget använder sig av flera nivåer vad gäller mål och belöningar vilket gör att risken för fusk minskar. Det finns främst en nackdel som bör belysas, nämligen att de anställda blir mindre motiverade av att det finns många nivåer. Ett sätt att motverka detta är att sätta ett lägsta krav för att erhålla belöning. *A linear system* bygger på föregående metod men involverar även förbättring och belöning ges för exakt det som har uppnåtts. Metoden har främst två fördelar, för det första så finns det ingen risk förknippad med att nästan nå upp till en

nivå, den anställda får belöning för exakt uppnått resultat och för det andra finns det inget tak vad gäller belöning. Denna metod har samma nackdelar som föregående. *Motivate by goals but pay for performance* handlar om att medarbetarna tilldelas mål men belöningen avgörs efter att omständigheterna har beaktats. Fördelen med denna metod är att den är flexibel och att den tar hänsyn till yttre faktorer som påverkar resultatet. Det är viktigt att chefen har stor kunskap om rådande omständigheter och är objektiv.

Det finns inga tydliga regler för vilken metod som skall användas utan företagets karaktär och förutsättningar är avgörande. Det är viktigt att kontrollera att de prestationer som företaget har belönat också har blivit genomförda eftersom risken för fusk alltid föreligger (Locke, 2004).

### **3.7.3 Mått**

Prestationsmått måste vara tydliga, förståliga och påverkbara (Jacobsen & Thorsvik, 2002; Paul, 1991 och Svensson, 2001) och måtten kan vara såväl finansiella som icke-finansiella. De finansiella måtten erhålls främst från företagets redovisningssystem medan de icke-finansiella måtten härstammar från andra källor. De finansiella måtten är mest frekvent förekommande även om de icke-finansiella måtten, så som nöjda kunder och marknadsandelar, ses som allt viktigare (Arvidsson, 2005). Ett belöningssystem som endast tar hänsyn till finansiella mått kan gynna kortsiktigt tänkande framför långsiktigt (Arvidsson, 2005 och Samuelson, 2001). Frank m.fl. (2000) menar att objektiva mått skall användas i största möjliga mån. Fördelar med de objektiva måtten är att de minskar osäkerhetsgraden för nivån på prestationen och cheferna har inte möjlighet att gynna sina favoriter bland medarbetarna (Anthony & Govindarajan, 2003).

Mått skall helst vara av såväl kvantitativ som kvalitativ karaktär. Det kan vara lätt att endast ta hänsyn till kvantitativa mått eftersom de är relativt enkla att mäta och följa upp. Problemet med kvalitativa mått är att de ofta kräver en subjektiv bedömning men en uteslutning av dessa får inte ske. Om objektivitetskravet drivs för långt kan det leda till att mätningen blir felaktig och snedvriden (Svensson, 2001).

Förutom mått på prestationer är mätning av kunskap och kompetens väsentlig som bas för belöningar. Exempelvis kan utbildningstid vara ett mått samt huruvida medarbetare har genomgått och slutfört en på förhand given utbildning (Blomé, 2000).

Då olika intressenter kan göra olika bedömningar av prestationernas effektivitet bör flera perspektiv samtidigt beaktas vid utvärdering (Svensson & Wilhelmson, 1988). Mått kan exempelvis sättas utifrån ett kundperspektiv och kunderna bör då vara noggrant definierade liksom vilket resultat prestationerna skall ge kunderna. Kunderna kan även användas till att bedöma kvaliteten av företagets prestationer. Fyra aspekter som kan vara viktiga att diskutera vid utformningen av kvalitetsmått är om företaget har tillräcklig kompetens för att tillfredsställa kundernas behov, kunderna skall ha en tillit till företagets personal, företagets tillgänglighet skall vara anpassat för kundernas preferenser och kunderna skall kunna påverka arbetets genomförande (Svensson, 2001). Svensson (2001) pekar ut ett antal exempel på kundorienterade mått som antingen är objektiva eller subjektiva. Objektiva mått kan utgöras av väntetider och leveranssäkerhet medan de subjektiva handlar om de fyra aspekter som har nämnts ovan. Utöver kundperspektivet kan företag sätta upp mått utifrån organisationen, även dessa kan vara såväl objektiva som subjektiva. Antal kunder och kapacitetsutnyttjande är exempel på objektiva mått och subjektiva mått kan omfattas av kvalitet på arbetsuppgifterna.

Företag kan använda sig av olika utgångspunkter i bedömningen av prestationer. En utgångspunkt är målcentrerad bedömning vilket går ut på att jämföra prestationer med i förväg bestämda mål. Normativ bedömning är ett annat alternativ och handlar om att resultaten jämförs med hur det bör vara. Slutligen kan prestationer bedömas utifrån förbättringar vad gäller resultaten jämfört med tidigare perioder (Svensson & Wilhelmson, 1988).

### **3.8 Utveckling av belöningssystem**

Det första steget är att bestämma vad det är som skall belönas (Locke, 2004; Paul, 1991 och Svensson & Wilhelmson, 1988). För att göra detta behöver en del aspekter beaktas, för det första är det viktigt att formulera affärsidé och tydliga mål, målen skall sedan brytas ned i specifika krav på resultat som skall uppnås. Därefter bör arbetsuppgifter och attityder som skall leda till de uppsatta resultaten specificeras (Svensson & Wilhelmson, 1988). Det viktiga är här att öppet visa vad som ligger till grund för bedömningen för att belöningssystemet skall uppfattas som rättvist (Paul, 1991). Steg två i utvecklingen av belöningssystem utgörs av att finna lämpliga belöningar och för att göra detta krävs kunskap om befintliga belöningsformer. Företaget bör sedan identifiera vilka av dessa som är lämpliga för dem och hur belöningsformer är relaterade till olika prestationer samt vad medarbetarna upplever som belöning. I det tredje steget skall företaget göra ovanstående steg till en del av organisationen. Belöningssystemet skall därmed medföra att mål och affärsidé stärks.

Nästa steg är att besluta när, var, hur samt av vem som belöningar skall fördelas (Svensson & Wilhelmson, 1988).

När belöningssystemet är utvecklat och implementerat är det viktigt att uppdatera det till rådande omständigheter, detta utgör det sista och ständiga steget i framtagningen av belöningssystem (Paul, 1991 och Svensson & Wilhelmson, 1988). Om detta inte görs finns det risk att systemet blir inaktuellt och motarbetar företagets mål. Enligt Svensson (2001) skall belöningssystem alltid innehålla en tidsgräns och utrymme för korrigerande förändringar för att uppdatera till förändrade förhållanden. Samtidigt bör målen inte förändras allt för ofta eftersom de då riskerar att inte uppfattas som viktiga av de anställda, utan endast ändras då större omställningar äger rum (Locke, 2004).

## **4. STÖDFALL**

---

*I detta kapitel presenteras de stödfall som tillsammans med teorin kommer att utgöra en modell. Denna kommer i ett senare kapitel att tillämpas på huvudfallet.*

---

### **4.1 Hewlett Packard**

HP är ett globalt företag i IT-branschen som grundades i USA 1939 och företaget finns i Sverige sedan 1950-talet. HP är kanske för allmänheten mest känt för sina datorer, skrivare, kameror etcetera men den största delen av verksamheten präglas av tjänster, framför allt utförda av servicetekniker. I Sverige finns det ingen tillverkning och har heller aldrig gjort (Mattsson).

HP i Sverige finns över hela landet men är koncentrerat till Stockholm, Göteborg och Malmö. Antalet anställda i Sverige är idag omkring 1750 och medelåldern ligger kring 37 år. Medelåldern har traditionellt varit låg men har, efter diverse förvärv samt sänkt personalomsättning, ökat (Mattsson).

Just nu pågår en omfattande omorganisation inom HP och därför finns inget klart organisationsschema men enligt Mattsson styrs företaget från USA samt Europa och organisationen är indelad efter affärsområden. Exempel på dessa är *HP-services*, som utgör den största delen av HP, *Imaging & Printing Group* och administration.

#### **4.1.1 Belöningsystem**

Företaget använder sig av olika typer av belöningar för sina medarbetare och dessa kan vara på såväl individ- som kollektiv nivå. Det finns inget övergripande syfte med belöningsystemet utan varje typ av belöning har ett eget syfte. Då företaget är mycket stort finns ingen möjlighet för samtliga anställda att ge sin åsikt vid framtagning av belöningsystem. Personalen finns dock representerad i de team som i USA utvecklar belöningsystemet (Mattsson).

Samtliga medarbetare har en del fast lön och en del rörlig, detta kallas inom företaget för *Total Rewards*. Säljarna, som i Sverige är omkring 260 personer, har 70 % fast lön och resterande 30 % är beroende av prestation. Övriga medarbetare har varje

månad en fast lön på 100 % och får därutöver, två gånger om året, en bonus baserad på företagets framgång. Denna bonus kan vara 1 – 15 % av grundlönen, dock bör det påpekas att bonus kan utebli om resultatet har varit svagt (Mattsson). Vi förmodarna att lönenivåerna för säljarna och övriga anställda skiljer sig. Säljarna är därmed inte försatta i den förlustsituation som texten ovan kan ge sken av.

Företaget använder sig också av ett poängsystem, *E-rewards*, som innebär att chefen godtyckligt tilldelar de anställda poäng då goda prestationer har utförts. Medarbetarna kan sedan själva genom webben lösa in sina poäng mot finansiella medel som betalas ut i samband med nästkommande lön. Belöningarna för serviceteknikerna baseras exempelvis på knutna kontrakt och volymmål men också på mjuka mål som olika typer av kvalitetsmått (Mattsson).

Vart femte år får de anställda presenter för lång och trogen tjänst, så kallad *Service Award*. Medarbetarna får via webben välja mellan ett antal presenter som blir "finare" för varje period och enligt Mattsson är detta ett sätt att behålla personalen i företaget. Optioner är ett annat sätt för HP att belöna medarbetarna och företaget har idag olika optionsprogram med skilda syften. Ett av dessa syftar till att locka till sig nya medarbetare, individen erbjuds optioner om denne börjar arbeta i företaget. Ett annat har för avsikt att behålla medarbetarna i företaget. Gemensamt för samtliga optionsprogram är att de endast riktas till nyckelpersoner inom företaget (Mattsson).

Varje år genomförs utvecklingssamtal med personalen där uppsatta mål kontrolleras och betyg sätts på den anställdes prestation. Betyget ligger sedan till grund för kommande lönesamtal (Mattsson).

Mattsson anser att idéerna är goda när det gäller belöningarna men systemen som används är mycket komplexa och krångliga, detta tror hon beror på den amerikanska styrningen.

HP erbjuder även sina medarbetare ett antal förmåner. Aktiesparprogrammet är ett exempel och detta innebär att de anställda får köpa aktier i företaget till ett reducerat pris. Detta syftar till att de anställda också blir delägare och därmed har intresse i att företaget går bra. Vidare har företaget en rad olika försäkringar och har gjort stora satsningar på friskvård för de anställda (Mattsson).

## 4.2 Sony Ericsson

År 2001 slog Sony och Ericsson ihop sina mobiltelefonverksamheter och bildade Sony Ericsson (Schwickerath). Företagets vision "är att etablera Sony Ericsson som det mest attraktiva och innovativa globala varumärket i mobiltelefonbranschen" (www.sonyericsson.com) och verksamheten går ut på att utveckla, designa, distribuera, marknadsföra samt sälja mobiltelefoner. Någon separat försäljning av tjänster förekommer inte, dock ingår tjänster i samband med försäljning av mobiltelefoner. Sony Ericsson har cirka 5000 anställda varav 2000 i Sverige, 1600 av de anställda i Sverige är stationerade i Lund medan övriga arbetar i Kista. Medelåldern för medarbetarna i företaget uppgår till omkring 36 år (Schwickerath).

Företaget har en klassisk organisation baserad på linjefunktion. Överst i företaget finns koncernledningen som har sitt säte i Storbritannien. Under dessa finns ett antal stabsfunktioner i form av bland annat finans och HR. Produktionen sker i olika enheter, så kallade *product business units*, dessa är: *GSM/UMTS*<sup>18</sup>, *Accessories*<sup>19</sup>, *M2M*<sup>20</sup> och *Japan standards*<sup>21</sup> (Schwickerath).

### 4.2.1 Belöningssystem

Syftet med belöningssystemet på Sony Ericsson är att attrahera och behålla högt presterande nyckelpersoner. Företaget har märkt av en förändring på arbetsmarknaden med hårdare konkurrensförhållanden för arbetsgivarna. Schwickerath menar att belöningssystemet också skall bidra till måluppfyllelse. Vid utformning av belöningssystemet har de anställda inte varit direkt deltagande utan har representerats av fackförbund.

Enligt Schwickerath har företaget tre former av finansiella belöningar: baslön, rörlig lön och förmåner. Enligt Schwickerath ser de anställda baslön som den viktigaste belöningen eftersom de får denna varje månad. Chefen har skyldighet att efter lönerevision kommunicera varför den anställde har fått en viss löneökning och hur medarbetaren kan påverka den till nästa års lönesamtal.

Alla medarbetare har en rörlig lönedel som maximalt kan uppgå till 5 % av årslönen och denna delas ut två gånger per år. Målen för denna är på en övergripande nivå för företaget. Målen sätts i början av året och varje *product business unit* har sina egna

---

<sup>18</sup> Global System for Mobile Communication/Universal Mobile Telecommunications Systems

<sup>19</sup> Exempelvis batteri, headset och bluetooth

<sup>20</sup> "Machine to Machine", information mellan maskiner

<sup>21</sup> Japan har egna standards för sina mobiltelefoner



målsättningar. Användningen av rörlig lön motiveras genom att Sony Ericsson ser sig vara ett prestationsbaserat företag (Schwickerath).

En annan rörlig lönedel<sup>22</sup> delas främst ut till chefer samt specialister och är till stor del baserad på individuella mål. Omkring en tredjedel av de anställda har möjlighet att få denna bonus. Det är närmaste chef som sätter målen som skall vara klara, tydliga, påverkbara, mätbara och enligt överenskommelse med den belönade (Schwickerath).

De förmåner som Sony Ericsson bland annat har är: pensioner, föräldrapenning, riks-kuponger och friskvård (Schwickerath). Gällande pensionerna tror vi att de ges utöver den statliga pensionen och föräldrapenningen antar vi utgöra skillnaden mellan det statliga bidraget och lönen.

Schwickerath nämner att företaget inte har några optioner då Sony Ericsson är privat-ägt av två företag och inte är börsnoterat.

Icke-finansiella belöningar används också men ett tydligt system saknas. Schwickerath ger exempel i form av offentligt erkännande och större ansvar.

Sony Ericsson använder sig av *Performance Management* som är en typ av utvecklingssamtal. På dessa tydliggörs vilka förväntningar som ställs på medarbetarna och vilken kompetens de behöver (Schwickerath).

Vissa värderingar av prestationer kan ses som godtyckliga men Schwickerath menar att detta motverkas av tillämpningen av den så kallade "farfars-principen". Denna innebär att inte bara närmaste chef avgör belöningen utan även chefens chef.

Enligt Schwickerath finns det vissa brister i systemet då kommunikation och tydlighet inte är tillräcklig. Dessutom är kanske inte rörlig lön den bästa modellen i Sverige, jämfört med andra länder, då skattetrycket för rörlig lön är högt. I övrigt tycker han att formerna är bra och att medarbetarna verkar nöjda.

---

<sup>22</sup> Hädanefter bonus

### **4.3 Varchar AB**

Varchar AB är ett kunskapsföretag i tillväxtfasen vars verksamhet bygger på tre affärsområden: konsulttjänster, utbildning och utveckling (Yildirim). Företaget grundades år 2000 av representanter från Lunds Universitet och företagets vision är att "vara våra kunders viktigaste IT-resurs inom systemutveckling". Varchar fokuserar på systemutveckling och erbjuder såväl tjänster som produkter inom IT. Kundens behov är utgångspunkten för allt arbete och företaget vill bidra med nytänkande till sina kunder. Dessutom har Varchar för avsikt att genom garanti på hög kvalitet skapa långsiktiga och ömsesidiga relationer med sina kunder som återfinns i såväl den offentliga som privata sektorn ([www.varchar.se](http://www.varchar.se)).

Företaget är beläget i Lund och har i dagsläget 14 anställda men planerar att ha 20 anställda vid mars månads utgång 2006. Från början var ambitionen 20 anställda redan i januari månad 2006, dock har denna expansion förhindrats av hård konkurrens om kompetent personal (Yildirim). Yildirim har inga exakta uppgifter om medelåldern i företaget men de flesta medarbetarna är mellan 23 och 28 år, dock är cheferna för varje verksamhetsområde äldre.

VD för Varchar är Deniz Yildirim och företaget består som sagt av tre affärsområden: konsulttjänster, utbildning och utveckling. Dessa kan egentligen ses som tre skilda företag med olika strategier och kontaktnät, dock är medarbetarna flexibla och kan byta område vid behov (Yildirim). Samtliga affärsområden leds av en *business area manager* och kommunikationen dessa emellan är viktig för en fungerande verksamhet ([www.varchar.se](http://www.varchar.se)).

Konsultverksamheten har bland annat till uppgift att implementera, vägleda, analysera och utveckla plattformar eller teknik ([www.varchar.se](http://www.varchar.se)). Utvecklingsområdet utnyttjas av kunder som vill outsourca hela eller delar av sin utvecklingsverksamhet inom IT-området. Inom detta affärsområde sker arbetet i projektform om minst fyra personer varav en är projektledare (Yildirim). Arbetet i projekten kan antingen ske på Varchars kontor eller ute hos kunden och varje projekt anpassas efter kundens önskemål. Utbildningsverksamheten erbjuder kunder kurser eller utbildningsprogram för att öka kunskapen inom teknik hos kunderna. Utbildningarna kan både vara av standardiserad och unik karaktär ([www.varchar.se](http://www.varchar.se)).

### **4.3.1 Belöningssystem**

Varchar har från starten haft belöningar men har under de senaste åtta månaderna utvecklat ett mer omfattande belöningssystem. Syftet med belöningssystemet är i första hand att rekrytera och behålla medarbetare genom att framstå som en attraktiv arbetsgivare. Dock har Yildirim i efterhand märkt att införandet av ytterligare belöningar har gett positiv effekt på företagets resultat. Vid framtagningen av belöningssystemet har större delar av de anställda tillfrågats för att få ge sin syn på utformningen. För att kommunicera mål som leder till belöningar använder Varchar sig av utvecklingssamtal som sker varannan månad.

Inom varje affärsområde baseras belöningarna på skilda faktorer, dock använder företaget en gemensam belöning i form av offentligt erkännande. Belöningen sker på den interna webbplatsen för att påvisa extraordinära insatser. Varchar har förmåner i form av sjuk- och pensionsförsäkringar samt friskvård. Gällande optioner får alla anställda efter sex månader, det vill säga när provanställningen upphört, optioner i företaget. I normalfallet skall optionerna ses som förmån eftersom alla medarbetare får dessa oavsett prestation. Optionerna kan dock ses som belöning då nyckelpersoner erbjuds att lösa in dem tidigare än övriga medarbetare. Vidare anser företaget teamkänslan vara avgörande för företagets framgång och har därför diverse gemensamma aktiviteter (Yildirim).

Inom IT-branschen är certifieringar av olika slag viktiga för att påvisa företagets kompetens och på Varchar har certifieringar alltid belönats. Samtliga medarbetare har möjlighet att få belöning då de har fördjupat sin kunskap och bevisat den på detta sätt. Då en medarbetare är först i företaget med att erhålla en viss certifiering får denne en finansiell belöning som är dubbelt så stor som de följande medarbetarna får (Yildirim).

Konsulterna belönas efter ett antal prestationer. Det viktigaste för företaget är att sälja in fler konsulter hos kunden och därmed har konsulten en avgörande roll som representant för företaget. Konsulten måste se vilka kompetensbehov som saknas hos kunden för att företaget skall kunna erbjuda en lösning. Då konsulten har lyckats med en införsäljning av detta slag erhåller denne en summa pengar som belöning, provision. När ett företag efterlyser konsulter får konsultföretagen visa sitt intresse och vissa konsulter blir kallade till intervju hos uppdragsgivaren. Lyckas Varchars konsult att få uppdraget får denne en mindre belöning och om kontraktet sedan förlängs får konsulten ytterligare belöning (Yildirim).

Medarbetarna i utvecklingsverksamheten arbetar, som ovan nämnts, i gruppform. Det absolut viktigaste för gruppen är att leverera i tid. Kan projektgruppen leverera före utsatt tid erhåller varje individ belöning. Projektledaren får dock dubbelt så stor ersättning som övriga gruppmedlemmar då denne har det övergripande ansvaret för att projektet ros i land. Fördelningen mellan de övriga medlemmarna är lika (Yildirim).

Utbildarna erhåller belöning baserad på kundernas bedömning av utbildningen. Denna bedömning görs i form av en utvärderingsblankett där eleverna ger betyg mellan ett och fem, då genomsnittet ligger på 4,2 eller högre erhåller läraren belöning. Vidare kan läraren få ytterligare belöning om kunderna i framtiden beställer fler tjänster/produkter hos Varchar (Yildirim).

Yildirim menar också att företaget har godtyckliga belöningar där styrelsen beslutar om, när och till vem belöning skall utdelas. Detta kan exempelvis ske efter mycket hårt arbete med långa arbetsdagar där privatlivet har försakats. Även om de flesta belöningar baseras på individnivå har Yildirim inte upplevt dessa ha någon negativ effekt på samarbete. Varchar är även öppet för förslag då det gäller nya typer av belöningar, belöningsformen kan anpassas till de anställdas önskemål men har i dagsläget främst handlat om utbildning och konferenser (Yildirim).

#### 4.4 Sammanställning

I detta avsnitt ges en sammanställning över vilka belöningar som tillämpas i stödfallen.

<b>FÖRETAG</b>	<b>BELÖNINGAR</b>	<b>FÖRMÅNER</b>
<b>HP</b>	Total rewards E-rewards Betyg – löneförhöjning Optioner	Service Award Aktiesparprogram Försäkringar Friskvård
<b>Sony Ericsson</b>	Baslön Rörlig lönedel Bonus Offentligt erkännande Större ansvar Performance Management	Pensioner Föräldrapenning Rikskuponger Friskvård
<b>Varchar</b>	Efter projekt Offentligt erkännande Godtyckliga belöningar Tidigare delägarskap Efter certifiering Efter införsäljning Efter nytt kontrakt Efter förlängning av kontrakt Efter bra utvärdering Efter beställning	Optioner Försäkringar Friskvård Gemensamma aktiviteter

Tabell 1. Sammanställning av belöningsformer

## **5. ANALYS AV STÖDFALL**

---

*I detta kapitel analyseras stödfallen utifrån teorin och kapitlet mynnar sedan ut i en modell. Placeringen av detta kapitel beror på att läsaren skall ha modellen i färskt minne under läsningen av kapitlet "Huvudfall".*

---

Teori och stödfall utgör underlag för analysmodellen som presenteras sist i kapitlet. För att underlätta läsningen har vi valt att strukturera kapitlet på följande sätt: varje avsnitt inleds med en analys av de kopplingar som finns mellan teori och stödfall, "Koppling finns". I vissa fall saknas det kopplingar mellan teori och stödfall men vi anser att det i teorin ändå, för modellen, finns väsentliga faktorer att belysa och dessa sammanfattas under avsnitten "Koppling saknas".

### **5.1 Kunskapsföretag**

#### **5.1.1 Koppling finns**

För ett kunskapsföretag är kompetens och flexibilitet grundläggande. Behovet av kompetens syns tydligt i Varchar som genom belöningar av certifieringar ständigt uppmuntrar kompetensutveckling. Vi tror att kompetensutveckling kan bidra till personlig utveckling som i sin tur kan leda till förbättring av företagets resultat. Flexibiliteten är också viktig för Varchar då medarbetarna, utefter behov, får alternera mellan de tre olika affärsområdena.

Enligt teorin om kunskapsföretag är det största problemet inte att motivera de anställda utan snarare att behålla nyckelpersoner i organisationen. Nyckelpersonerna besitter kunskaper som till stor del styr företagets framgång och ett litet företag drabbas extra hårt om en grupp lämnar företaget. Det är vanligt att medarbetarna känner större lojalitet till en grupp eller en kund. Problemet med att rekrytera och behålla personal stöds av såväl Sony Ericsson som Varchar. HP använder sig av optionsprogram och *Service Award* för att behålla kompetent personal. Dock anser vi *Service Award* snarare vara en förmån än en belöning då samtliga medarbetare får presenter och *Service Award* inte är kopplad till prestationer. Vad gäller Varchar är det huvudsakliga syftet med belöningssystemet att framstå som en attraktiv arbets-

givare för att rekrytera och behålla personal. För Sony Ericsson står det inte klart vad de gör för att öka sin konkurrenskraft på arbetsmarknaden.

Proffset är en viktig resurs för kunskapsföretag och ett sätt att motivera denne är genom offentligt erkännande. Varchar använder offentligt erkännande som belöning på så sätt att de framhäver goda prestationer på den interna webbplatsen. Sony Ericsson tillämpar också offentligt erkännande men vi vet inte på vilket sätt.

### **5.1.2 Koppling saknas**

I kunskapsföretag ses pengar inte vara lika viktigt som personlig utveckling och intressanta arbetsuppgifter. Anledningen kan vara att medarbetarna i kunskapsföretag redan har hög lön. Kreativitet är också kritiskt för företagets framgång och därför är det viktigt att belöna denna. Proffset vill ständigt ha nya utmaningar och ställas inför svårlösta problem.

## **5.2 Belöningsystem**

### **5.2.1 Koppling finns**

Eftersom medarbetare snarare motiveras av belöning än av bestraffning så utesluter vi bestraffningar som ett styrinstrument. Enligt vår uppfattning använder varken HP, Sony Ericsson eller Varchar sig av straff för att hota medarbetarna till bättre prestationer.

### **5.2.2 Koppling saknas**

Ett av de främsta syftena med belöningsystem är att behålla samt motivera personal och enligt Paul (1991) har olika typer av belöningar olika syften. Kanske är det inte så enkelt att dela upp vilka belöningar som leder till vad. Snarare tror vi att det kan ses som en god cirkel, en motiverad anställd är mer benägen att stanna i företaget än en som är omotiverad. Vidare ifrågasätter vi Pauls tillförlitlighet i detta uttalande eftersom hon inte ger någon förklaring till varför olika belöningar har olika syften.

## **5.3 Motivation**

### **5.3.1 Koppling finns**

I belöningsystemet måste olika belöningsformer användas eftersom de anställda kan befinna sig på olika trappsteg i Maslows behovstrappa. Samtliga stödfall använder sig också av olika belöningar på skilda nivåer i företaget. För övrigt vill vi åter igen påpeka att motivationen hos medarbetarna inte har studerats i stödfallen, därav är motivationsteorierna svåra att analysera utifrån stödfallen.

### **5.3.2 Koppling saknas**

McClellands motivationsteori delar in individer i tre olika kategorier baserat på vilken typ av behov de har. Vi undrar om det är möjligt att dela in huvudfallets medarbetare i dessa kategorier och i så fall vilka? Hackman & Oldhams motivationsmodell är intressant ur den aspekt att den visar vad som krävs för att en arbetsuppgift skall vara motiverande. Detta kan knytas till kunskapsföretaget där de anställda redan antas vara motiverade av intressanta arbetsuppgifter. Ytterligare en del av Hackman & Oldhams modell som bör uppmärksammas är att resultatet också påverkas av medarbetarnas egenskaper i form av: kunskap, förmågor, utvecklingsbehov samt upplevelse av de allmänna arbetsförhållandena.

## **5.4 Belöningsformer**

### **5.4.1 Koppling finns**

I detta avsnitt diskuteras de belöningsformer som används i stödfallen. Belöningar kan vara både finansiella och icke-finansiella. Majoriteten av de belöningar som stödfallen använder sig av är finansiella. De icke-finansiella som tillämpas är framförallt offentligt erkännande och gemensamma aktiviteter, dock saknar stödfallen ett tydligt system för när de icke-finansiella belöningarna utdelas.

Som nämnts ovan använder både HP och Varchar optioner. Dessa syftar till att locka till sig och behålla medarbetare vilket ligger i enlighet med teorier kring optioner. Sony Ericsson använder sig inte av optioner då det ägs av två företag. Utifrån de få fall vi har undersökt verkar användningen av optioner i IT-branschen vara relativt vanligt. Detta är dock en snabbt dragen slutsats som kan falsifieras vid undersökning av fler företag.



En typ av finansiell belöning som används i såväl HP som Varchar är resultatlön i form av provision. HP har provision till sina säljare som utgör 30 % av lönen medan Varchar delar ut provision när införsäljning av nya konsulter har skett. Vidare använder HP och Sony Ericsson rörlig lönedel för alla medarbetare, dock inte till säljarna på HP. Detta anser vi vara bonuslön eftersom den ges utöver baslön. När det gäller Varchar har de godtyckliga belöningar som kan ses som gratifikationer. Även HP har godtyckliga belöningar i form av *E-rewards*, här har företaget valt att endast ge finansiell belöning.

Belöningar som tillfaller projekten på Varchar anser vi vara en belöning baserad på målsättning för grupp. Anledningen är att gruppen har ett tydligt mål i form av leverans före utsatt tid.

Varchar använder sig som sagt av belöning som bygger på kompetens då medarbetarna får ersättning när de har erhållit en certifiering som gynnar företaget. Det finns inga direktiv från företaget om vilka kompetenser som belönas utan varje medarbetare får själv välja vilka certifieringar denne vill ha. Överhuvudtaget är Varchar flexibelt vad gäller vilken typ av belöning som skall tillämpas.

Företag bör använda sig av en kombination av kort- och långsiktiga belöningar. Detta eftersom tillämpning av enbart kortsiktiga belöningar kan förstöra företagets framtida vinstpotential och det är svårt att mäta uppfyllelsen av långsiktiga mål. HP och Varchar har tydliga kombinationer av belöningar som gynnar företagen både på kort och på lång sikt. HP har kortsiktiga belöningar i form av den rörliga lönedelen samt löneförhöjning och långsiktiga belöningar utgörs av optionsprogram. Det godtyckliga poängsystemet, *E-rewards*, kan vi inte uttala oss om då vi inte vet vad belöningarna baseras på.

Vad gäller Varchar har de belöningar som vi anser gynnar företaget på kort sikt. Utvecklingsverksamhetens projekt har kortsiktiga belöningar då det viktigaste är att leverera i tid. Dessutom har projekt i sin definition en början och ett slut vilket gör att de belönas för resultat på kort sikt. Även utbildarna erhåller belöningar som är baserade på kort sikt i form av att de får belöning efter att ha fått ett visst betyg efter genomförd utbildning. De långsiktiga belöningarna är: optioner, certifieringar och en del av utbildarnas belöning. I enlighet med teorin gynnar optioner företaget på lång sikt. Certifieringarna anser vi också främja företaget på lång sikt eftersom företagets framgång är beroende medarbetarnas kompetens. Utbildarna får belöning om kunderna i framtiden beställer fler tjänster/produkter vilket kan leda till förbättrat resultat på längre sikt.

Vi anser också att en och samma belöning kan gynna Varchar på både kort och lång sikt. När det gäller konsulterna får de belöning när de har fått ett nytt uppdrag, förlängt kontrakt och införsäljning av nya konsulter. Detta kan främja företaget på kort sikt eftersom pengar dras in till företaget under uthyrningen, samtidigt innebär dessa skeenden att Varchar kan skapa långsiktiga relationer med sina kunder som i sin tur kan löna sig på lång sikt. Varchars godtyckliga belöningar kan vi inte bedöma om de gynnar företaget på kort eller lång sikt då vi inte känner till på vilka prestationer de baseras. Samma gäller för offentligt erkännande.

Vi anser inte att Sony Ericsson har lika klara kombinationer av kort- och långsiktiga belöningar. Den rörliga lönedelen tycker vi motiverar till tänkande som gynnar företaget på kort sikt. Gällande bonusen kan vi inte avgöra syftet eftersom vi inte vet hur de individuella målen lyder.

#### **5.4.2 Koppling saknas**

Vinstandelssystem tillämpas inte i något av stödfallen. Detta är kanske inte så konstigt i Varchar eftersom det är ett litet företag. Det som kan förvåna är dock att de två större företagen inte använder denna belöningsform.

### **5.5 Tre frågeställningar**

#### **5.5.1 Koppling finns**

Samtliga ovan nämnda belöningsformer anser vi kunna delas in efter företags-, grupp- och individnivå. Renodlade belöningar på företagsnivå används bara på HP där den rörliga lönedelen baseras på hela företagets prestation, dock får säljarna inte del av denna då de har provision. På Sony Ericsson används också rörlig lönedel men denna baseras snarare på de olika *product business units* resultat snarare än på hela företagets. Detta kan ändå betraktas som företagsnivå då det är väldigt övergripande och varje avdelning kan ses som en organisation i sig. Enligt jämvikts-/rättviseteorin skall belöningar utfalla till alla som har påverkat resultatet i en positiv riktning, denna koppling saknas när belöningar på företagsnivå tillämpas. Antagligen bidrar inte varje enskild individ till resultatförbättring men ändå belönas alla. Samtidigt tror vi att det i enlighet med teorin finns fördelar med belöningar på företagsnivå då denna typ av belöning kan leda till ökad gemenskap, tillhörighet samt till att medarbetarna känner sig delaktiga i företagets framgång. Vi tror också att belöning på denna nivå kan bidra till ökad trygghet och stolthet för företaget.

Belöningar på gruppnivå illustreras bäst genom Varchar. Utvecklingsarbetet på Varchar sker i grupp och gruppmedlemmarna belönas efter prestation på gruppnivå. Projektledaren erhåller en finansiell belöning som är dubbelt så stor som övriga medlemmars. I enlighet med förtjänstprincipen i Jämvikts-/rättviseteorin anser vi att alla som har bidragit med lika mycket skall ha samma ersättning. Detta innebär att personer med större ansvar också skall ha en högre belöning. Övriga gruppmedlemmar har lika stor belöning vilket anses vara rättvist om de är ömsesidigt beroende av varandra. Vi ser dock ett problem i att ha lika stor belöning till samtliga gruppmedlemmar på så sätt att det kan leda till free-rider-problemet. Men eftersom vi tror det är svårt att mäta de individuella insatserna i projektet är det också svårt att geskilda belöningar. Den belöning som Varchar har på gruppnivå kan ses som belöning baserad på målsättning för grupp eftersom gruppen har tydliga mål att uppnå i form av tidsenlig leverans.

Samtliga stödfall använder belöningar på individnivå. HP har *E-rewards* som är direkt kopplade till individuella prestationer. De sätter också betyg på medarbetarna och betyget avgör individens löneförhöjning. Optionsprogrammen i HP riktar sig också till enskilda individer i form av de nyckelpersoner som företaget är angelägna om att erhålla och behålla. Sony Ericssons tillämpade bonus baseras på chefernas och specialisternas individuella prestationer. På Varchar är alla belöningar utom de som tillfaller utvecklingsverksamheten individbaserade. Enligt teorin kan individuella belöningar hämma samarbete och skapa konkurrens mellan medarbetarna. Yildirim på Varchar har inte denna uppfattning, då vi saknar uppgifter från de övriga stödfallen kanske det är en snabbt dragen slutsats om att detta problem inte existerar.

På HP och Varchar har alla medarbetare möjlighet att få belöning vilket enligt teorin är bra. Det kan dock vara så att personer med olika positioner i organisationen har olika former av belöningar. Detta illustreras till exempel på Varchar genom att projektledaren i utvecklingsverksamheten har högre belöning än gruppmedlemmarna. På Sony Ericsson har alla en rörlig lönedel men bara en tredjedel av de anställda har möjlighet att erhålla individuell bonus.

Enligt teorin kan belöningar antingen baseras på resultat, beteende eller en kombination av dessa. Samtliga stödfall har belöningar som baseras på resultat, dock vet vi inte om de godtyckliga belöningarna baseras på resultat, beteende eller en kombination. Vi ställer oss frågan om beteenden går att mäta på ett objektivt sätt? Vi kan inte se hur detta skulle ske.

## **5.6 Effektivt belöningsystem**

### **5.6.1 Koppling finns**

Möjligheten att påverka resultaten som leder till belöning anser vi skilja sig åt mellan stödfallen och de olika belöningsformerna. Påverkbarheten kan betraktas som hög för Varchars projektbelöningar, certifieringsbelöningar och belöningar för erhållande av nya kontrakt. På Sony Ericsson är påverkbarheten tydlig vad gäller bonusen eftersom den baseras på förutbestämda individuella mål. Alla godtyckliga belöningar går att påverka då varje medarbetare kan influera sitt beteende eller resultat men samtidigt vet den enskilde individen inte vad som leder till belöning. Följande belöningar på Varchar har en lägre grad av påverkbarhet: belöningar vid införsäljning, belöningar vid förlängning av kontrakt, belöningar som utbildare får då kunderna beställer fler tjänster/produkter samt belöningar baserade på betyg. Samtliga fyra belöningar kan påverkas genom att den anställde presterar väl men de första tre är beroende av kundernas behov. Den siste tror vi är mycket beroende av stämning och attityd i gruppen som undervisas. De belöningar som vi upplever som minst påverkbara är den rörliga lönedel som tillämpas både på HP och Sony Ericsson. Detta eftersom företagets resultat är beroende av den gemensamma prestationen och vi tror inte att varje enskild individ direkt kan påverka sin belöning.

Förutom att påverkbarheten är viktig, är det väsentligt att belöningsystemet är lättförståeligt. Både HP:s och Sony Ericssons respondenter pekar på att medarbetarna upplever belöningsystemen som komplexa och krångliga. Detta är till synes inget problem på Varchar eftersom de har väldigt tydliga krav på vad som skall belönas. Vi tror att det bland annat kan bero på skillnader vad gäller antalet anställda.

Förtjänstprincipen i jämvikts-/rättviseteorin säger bland annat att belöning skall grundas på individens ansträngning och detta ser vi tydligt i Varchars belöningsystem samt i Sony Ericssons bonus. Jämlikhetsprincipen bygger exempelvis på att alla medarbetare skall ha samma förutsättningar för att erhålla belöning. Vi ser att alla i huvudsak har samma förutsättningar för att få belöning. Samtidigt ser vi dock problemet när externa faktorer kan påverka det resultat som belöningen baseras på. Ett exempel på detta kan vara att en del av Varchars belöningar är beroende av kundernas behov och åsikter.

Utvecklingssamtal tror vi spelar en stor roll vad gäller att, enligt teorin, utforma mål på bästa sätt. Under dessa samtal kan mål formuleras som skall uppfyllas inom en viss tid. För projekten på Varchar är tidsramen extra viktig då den ligger till grund för om projektmedlemmarna belönas eller inte. Vad gäller de rörliga lönedelarna baseras

dessa på måluppfyllelse som är tidsbegränsad. Företagets resultat mäts vid en viss tidpunkt och då måste en viss nivå ha uppnåtts för att belöning skall utfalla. Målen kan under utvecklingssamtalen anpassas till de anställda och individerna blir därmed delaktiga i målsättningen. Utvecklingssamtal används hos alla stödfall men vi tror de, ur företagets synvinkel, är mest effektiva på HP då där finns en tydlig koppling mellan de betyg som sätts under samtalen och kommande löneförhöjning.

Enligt teorin är det de prestationer som belönas som också med största sannolikhet genomförs och därför skall belöningar baseras på de prestationer som gynnar företag. På Varchar är detta samband relativt tydligt, samtliga belöningar tycks stärka företaget som helhet. HP och Sony Ericsson har inte lika detaljerade belöningar och därmed framgår det inte särskilt tydligt vilka prestationer som belönas samt gynnar företaget. Samtidigt baseras rörlig lönedel på företagets eller enhetens framgång, vilket med automatik borde innebära att företagen belönar de prestationer som också gynnar dem själva.

Både på HP och Sony Ericsson upplever respondenterna att den så viktiga kommunikationen, vad gäller prestation och belöning, är bristande. Varchar har bättre kommunikation då de tydligt definierar vilka prestationer som leder till belöning. Skillnaden mellan företagen kan bero på dess storlek och organisationsstruktur, detta är dock endast en spekulation från vår sida. När det gäller att tydliggöra kopplingen mellan prestation och belöning är godtyckliga belöningar ett dåligt exempel eftersom medarbetarna inte kan vara säkra på att en viss prestation leder till belöning. Detta gör att godtyckliga belöningar kanske bör användas med försiktighet. Fördelen kan dock vara att medarbetarna inte begränsas till ett visst beteende då de inte vet vad som leder till belöning.

Varchars certifieringsbelöningar och belöningar för leverans enligt tidsplan kan ses som *"Stretch goals with bonuses for success"* vilket innebär att bonus uteblir vid misslyckande vad gäller måluppfyllelse. De rörliga lönedelarna på HP och Sony Ericsson kan antingen ses som *"Multiple goal levels with multiple bonus levels"* eller *"A linear system"*. Anledningen till att vi inte kan säga vilket är att vi inte vet om belöningen är indelad efter olika nivåer eller är exakt relaterad till prestationen. Vi vill dock påpeka att det finns en övre gräns vad gäller belöningen och därför kan det inte vara ett renodlat *"linear system"*.

Certifieringsbelöningarna på Varchar ser vi också vara ett mått på kunskap vilket kompletterar övriga belöningar. Varchar använder sig också av belöningar som baseras på kundernas omdöme, främst i form av de utvärderingar som görs vid

utbildningsverksamheten men också när konsulterna erhåller nytt eller förlänger sitt kontrakt. Varken HP eller Sony Ericsson verkar ha belöningar som uppmuntrar till kompetensutveckling eller som belyser ett kundperspektiv. Dock kan Sony Ericssons individuella belöningar innehålla inslag av kunskapsförbättringar.

Prestationer kan enligt teorin bedömas utifrån olika utgångspunkter: målcentrerad bedömning, normativ bedömning eller bedömning efter förbättring. Samtliga stödfall tycks främst använda en målcentrerad bedömning som innebär att mål har satts upp på förhand för att sedan ligga till grund för bedömning av prestationer. Normativ bedömning, det vill säga hur något bör vara, tillämpas också när godtyckliga belöningar utdelas.

När det gäller finansiella och icke-finansiella mått kan vi se att HP och Sony Ericsson har båda typer. De finansiella måtten är främst de som de rörliga lönerna baseras på. På Varchar används inte finansiella mått överhuvudtaget då de inte hämtar information från sitt redovisningssystem för att mäta prestationer.

Både objektiva och subjektiva mått finns hos alla stödfall. HP och Sony Ericsson har den rörliga lönedelen som grundas på objektiva mått, exempelvis i form av vinst. De subjektiva måtten på HP leder till *E-rewards* samt optioner och till bonus på Sony Ericsson. Varchars certifieringar är baserade på ett objektiva mått, antingen får den anställde certifieringen eller inte. Likaså är tidsenlig leverans ett objektiva mått. Införsäljning, nytt samt förlängt kontrakt, utvärdering och att kunder beställer mer, är objektiva på det sätt att den anställde antingen lyckas eller misslyckas. Samtidigt kan de ses som subjektiva eftersom de är beroende av kundernas uppfattning och behov.

Beer och Katz (2003) menar att det inte finns något bevisat samband mellan prestation och belöning, dock menar Yildirim på Varchar att han ser denna koppling. Även om resultatet på Varchar har blivit bättre så tror vi inte att det nödvändigtvis behöver vara beroende av belöningarna, andra faktorer kan också ha spelat in. Samtidigt kan det ifrågasättas varför företag skall ha belöningssystem som uppmuntrar bättre prestationer om Beer och Katzs påstående är riktigt, det kanske är så att företag endast skall ha belöningar som gynnar rekrytering och bevarande av medarbetare.

På Varchar ses gemenskap och delaktighet som kritiska för företagets framgång och av denna anledning har företaget gemensamma aktiviteter för att stärka "vi-känslan". Även på HP tillämpas gemensamma aktiviteter i form av friskvård.

### **5.6.2 Koppling saknas**

Det är viktigt att anpassa belöningssystemet till företagets kultur och värderingar. Det är svårt att ta fasta på ett företags kultur genom endast en intervju och en enkät. Därför stämmer kanske inte vårt belöningssystem in på huvudfallet.

Eftersom rättvisa är viktigt att beakta vid utformandet av belöningssystem måste vi ta hänsyn till de tre principerna som behandlar rättvisa: förtjänst-, jämlikhets- och behovsprincipen. Enligt jämvikts-/rättviseteorin spelar det ingen roll vilka former av belöningar som används bara de är rättvisa men både Maslows och McClellands behovsteorier talar emot detta. Enligt dessa teorier har skilda individer olika behov vilket gör att det också krävs olika typer av belöningar. Vi har tolkat detta som att individer har olika behov vilket bör uppmärksammas i belöningssystemet men oavsett vilka former av belöningar företaget väljer att använda måste det tas hänsyn till rättviseaspekten. Samtidigt kan inte varje enskild individs behov tillgodoses.

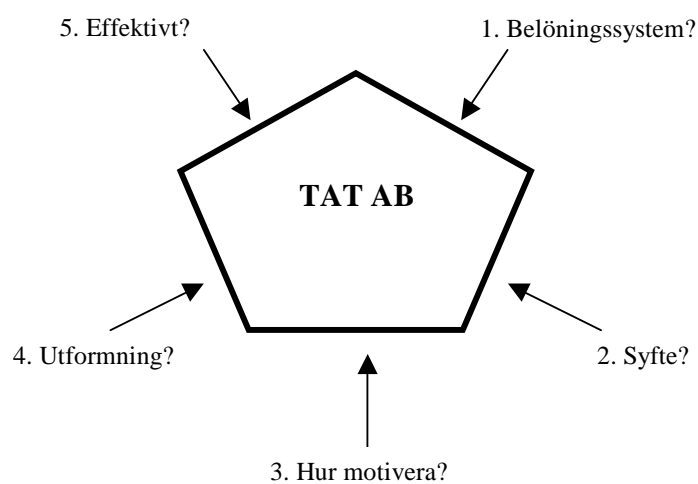
*"Motivate by goals but pay for performance"* innebär att mål är uppsatta men belöning avgörs först efter att externa faktorer har beaktats. Denna metod är bra då det finns många yttre faktorer som kan påverka det resultat som belöning baseras på. Å andra sidan kan vara svårt att veta på vilket sätt och hur mycket de externa faktorerna spelar in.

## 5.7 Modell

För att utveckla ett belöningsystem för huvudfallet måste fem övergripande frågor besvaras.

1. Skall huvudfallet ha ett belöningsystem?
2. Vilket syfte skall belöningsystemet uppfylla?
3. Vad motiveras medarbetarna av?
4. Hur skall belöningsystemet utformas?
5. Hur skall belöningsystemet verka effektivt?

Detta kan illustreras grafiskt<sup>23</sup>.



Figur 3. Analysmodell

---

<sup>23</sup> Se figur 3



## **6. HUVUDFALL**

---

*I detta kapitel framställs huvudfallet, TAT AB. Först presenteras allmän information om huvudfallet, sedan behandlas organisationsstrukturen samt strategi och mål, därefter belyses företagets tankar kring belöningssystem. Kapitlet avslutas med en redogörelse för medarbetarnas önskemål och åsikter.*

---

### **6.1 TAT AB**

Huvudfallet i denna studie utgörs av TAT AB som är ett företag inom Telecombranschen (Linge a). Företaget grundades i februari 2002 av sex vänner ([www.tat.se](http://www.tat.se)) och har sedan starten varit självfinansierat (Linge a). Grundarna äger alla 15,5 % var av företaget, resterande 7 % ägs av styrelseordförande och ytterligare en styrelseledamot. Företagets vision är: *“to become a world leader in creating branded, segmented and attractive user experiences for portable devices”* ([www.tat.se](http://www.tat.se)). Företaget vill skapa attraktiva mobiltelefoner och underlätta för sina kunder vid tillverkningen av mobiltelefoner och verksamheten grundar sig på utveckling av användargränssnitt till mobiltelefoner. Företaget säljer både produkter och tjänster, produkterna består av mjukvara och teknik medan tjänsterna bland annat inkluderar konsultuppdrag samt hjälp med installationer. Främst skall produkterna och tjänsterna vara utformade ifrån ett designperspektiv men viktigt är också att tekniken är av hög kvalitet. Företagets kunder utgörs bland annat av Sony Ericsson, Samsung och TeliaSonera (Linge b).

Företaget omfattar idag omkring 40 personer varav 10 är designers och 25 är civilingenjörer. Av företagets anställda är sex konsulter utlokaliserade på Sony Ericsson. Medelåldern bland de anställda ligger mellan 27 och 28 år och endast två av dem har familj. TAT har idag sitt enda säte i Malmö men i framtiden är etablering av kontor runt om i världen tänkbart, detta eftersom nischen de är verksamma inom leder till att en global expansion är nödvändig för att överleva (Linge a).

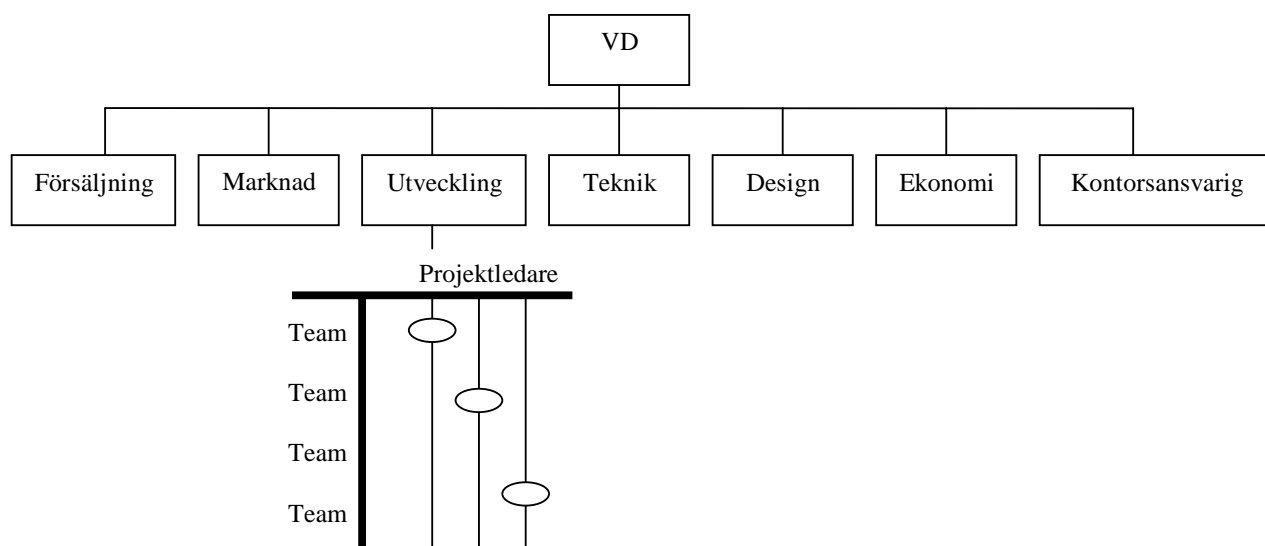
### **6.1.1 Organisationsstruktur**

Överst i TAT:s organisationsstruktur<sup>24</sup> återfinns VD, Ludvig Linge, och under honom finns en ledningsgrupp bestående av försäljnings-, marknads-, utvecklings-, teknisk, design- och ekonomichef samt kontorsansvarig. Ledningsgruppen fungerar som VD:ns förlängda arm ut i organisationen. Försäljningschefen ansvarar för att företaget träffar rätt kunder och arbetar på rätt marknader. Vidare har han till uppgift att sätta priser och förhandla fram avtal. Under försäljningschefen finns två säljare eller som företaget kallar det, *key account managers*, och dessa har ansvar för kontakten med kunderna. Företagets marknadschef har ansvaret för utformning av erbjudanden och PR. Utvecklingschefens uppgift är att ha kontroll över alla projekt, allt arbete i företaget bedrivs nämligen i projektform. Han för en ständig dialog med försäljningschefen för att se vilka projekt som kan bli aktuella i framtiden. Under utvecklingschefen finns en matrisorganisation bestående av team och projekt. Varje team leds av en teamledare och projekten av en projektledare. Teamledarnas uppgift är att ge medarbetarna en stabil tillvaro då projekten i sin definition är tillfälliga. Projekten bemannas med medarbetare från olika team men företaget strävar efter att hålla teamen så intakta som möjligt, dock sätts projektgrupperna samman utefter de behov som skall uppfyllas. Projektledare och projektgrupp utses av utvecklingschefen (Linge b).

Den tekniske chefen och designchefen ansvarar båda för respektive områdes utveckling och att en hög kvalitet på produkterna upprätthålls. Dessa chefer har den största kontrollen på konkurrenterna och vad som sker inom branschen. De har också ansvar för rekrytering av nya medarbetare, dock sker detta i samråd med utvecklingschefen eftersom han vet vilken kompetens som är nödvändig. Vidare är den tekniske chefen teamledare för företagets interna forsknings- och utvecklingsteam och designchefen är teamledare för designteamet. Ekonomichefen har hand om företagets ekonomi och kontorsansvarig sköter det praktiska gällande administration samt lokaler. Organisationen har även ett produktråd som består av marknads-, design- och teknisk chef. Rådet har ansvar för att utveckla nya produkter (Linge b).

---

<sup>24</sup> Se figur 4



Figur 4. TAT:s organisationsschema – egen utformning

### 6.1.2 Strategi och mål

Företagets huvudsakliga strategi är att de skall vara ett produktlicensieringsbolag, det vill säga att de skall licensiera ut sina produkter och inte enbart vara ett renodlat konsultbolag. Konsulterna är dock en viktig del av helheten och deras arbetsuppgifter skall i största möjliga mån vara knutna till produkterna. Företaget skall som nämnts ovan fokusera på Telecom-branschen och där främst nischa sig inom användargränssnitt till mobiltelefoner. En ytterligare strategi är att företaget skall fortsätta vara självfinansierade, detta görs genom att överskottet från konsultuppdragen används till att utveckla nya produkter. Intäkterna från produkterna blir därigenom en vinst. Kunskapen bland de anställda skall behållas i företaget genom utvecklandet av arbetsprocesser (Linge b).

TAT:s långsiktiga mål är att bli världsledande inom sin nisch, det vill säga att bli en av världens främsta på mobilanvändargränssnitt. På kortare sikt använder sig företaget av årsbudget där övergripande mål av ekonomisk karaktär presenteras. Dessa mål bryts sedan ner i mindre målsättningar exempelvis fördelat på kunder, produktutveckling och försäljning. Målen formuleras utifrån varje kund och påverkar i sin tur målsättningarna för de enskilda projekten och teamen. Projektens huvudsakliga mål är att leverera enligt förväntningar och i rätt tid, i övrigt menar Linge (b) att målen för de enskilda teamen är svagt utvecklade. Det är också viktigt att utveckla lagandan i teamet och att de arbetar enligt företagets kärnvärderingar: *"astonishing in*

*what we do, smart in how we do it, passionate about our work and confident in our team" (Linge b).*

De övergripande målen kommuniceras vid kickoffer. I övrigt är det upp till teamledarna att förmedla målen för respektive team, dessa mål är av mer kortsiktig karaktär. Linge (b) tror att företaget ständigt kan bli bättre på att meddela och tydliggöra målen för de anställda men tror sig ändå veta att de anställda känner till de flesta målen. Det största problemet är att förmedla målen på medellång sikt. Företaget försöker arbeta med "smarta mål" vilket innebär att målen skall vara mätbara, aggressiva, realistiska, specifika och ha tydligt angivna tidsramar. Han är dock medveten om att alla mål inte kan mätas objektivt och att det ibland krävs en subjektiv bedömning, det är då viktigt att den som gör bedömningen är rättvis (Linge b).

### **6.1.3 Motivationsåtgärder som tillämpas idag**

TAT har idag inget etablerat belöningssystem, dock använder de sig av vissa motivationsåtgärder. Teamledarna har inom rimliga gränser frihet att belöna sina grupper då teamet har presterat väl. De har inga specifika belöningar utan det är upp till varje teamledare att själv anpassa belöningen efter teamets preferenser. Variationen på belöningar har dock varit svag då endast restaurangbesök har varit aktuellt. Det är främst gruppen som belönas och individuella prestationer uppmärksammas sällan. Detta beror på att det primära syftet med belöningarna är att stärka lagandan och öka effektiviteten inom gruppen (Linge b).

Företaget har börjat använda sig av personliga utvecklingssamtal mellan anställd och närmaste chef. Syftet med dessa samtal är att försäkra sig om att de anställda verkligen får arbeta med uppgifter de brinner för då detta är mycket viktigt för företaget. Under samtalen sätts det också upp mål för den anställde som skall följas upp vid nästa utvecklingssamtal, sex månader senare. Linge (b) menar dock att företaget generellt är bättre på att sätta upp gruppsmål än individuella målsättningar (Linge b).

Företaget har veckomöte varje måndag där löpande information om företagets utveckling presenteras. Här är ett viktigt inslag uppvisning av olika teams prestationer när något team har åstadkommit något extraordinärt. Detta uppmärksammas genom applåder och offentligt erkännande vilket många, enligt Linge (b), uppskattar. Konsulterna är inte delaktiga på måndagsmötena och därför får deras prestationer en undanskymd roll. TAT har även en del andra aktiviteter såsom kickoffer, go cart och

julfester. Dessa åtgärder menar Linge (b) främst syftar till att stärka gemenskapen i företaget och kan inte betraktas som en belöning.

#### **6.1.4 Önskemål på belöningsystem**

Linge (b) anser att företaget behöver öka de anställdas motivation men det främsta syftet med ett införande av belöningsystem är att behålla och rekrytera medarbetare. Detta eftersom konkurrensen om medarbetarna är stor inom branschen. Belöningsystemet kan även användas till att uppmuntra de anställda till att uppnå målen. Han ser belöningsystem som drivkraften till att göra ett bra arbete och belöningen behöver nödvändigtvis inte vara monetär. Det är väsentligt för företaget att deras medarbetare har arbetsuppgifter som de ser mening i och som bidrar till deras utveckling som individer. Linge (b) tror inte att trygghetsbehovet är av stor vikt då medarbetarna är unga och snarare har behov av att utveckla sig själva än att ha en trygg inkomst. Han frågar sig dock hur detta kommer att utvecklas när de anställda blir äldre. Han fortsätter med att påpeka att belöningsystemet bör omfatta alla i organisationen men att det inte behöver vara utformat likadant för samtliga. Linge (b) menar också att det är av största vikt att uppmuntra egna idéer och kreativitet. Även om företaget idag till största del använder sig av kollektiva belöningar finns en önskan om att även uppmärksamma individuella prestationer. Individuella belöningar är underutvecklat eftersom det har saknats mål för prestationer på denna nivå.

Belöningsystem som orsakar intensivt tävlande mellan teamen är inte önskvärt för TAT. Möjligen kan det, enligt Linge (b), vara bra säljare emellan men det får inte bli för stort fokus på belöningen och teamen skall samarbeta istället för att konkurrera. Företaget vill heller inte ha ett fast belöningspaket utan belöningarna skall kunna anpassas till varje tillfälle (Linge b).

Linge (b) tror sig ha ett hum om de anställdas preferenser vad gäller belöningar men saknar direkt underlag för detta. Han nämner intressanta arbetsuppgifter med duktiga och lättsamma kollegor. Familjekänslan i företaget är också något som han tror sig veta att de anställda uppskattar. Det har funnits önskemål om utrymme för "hobbyprojekt" där medarbetarna får ägna sig åt uppgifter utanför projekten men ändå inom företagets verksamhet. Vidare är intern och extern utbildning eftertraktat och det har också funnits efterfrågan på vinstdelning och optioner. De senare är inget som Linge (b) utesluter men ser det främst vara aktuellt för ledningsgruppen.

### **6.1.5 Medarbetarna**

Nedan redogörs för resultatet av den enkät som har delats ut till TAT:s medarbetare. Härav följer att all information i de följande två avsnitten är hämtade från enkätsvaren<sup>25</sup>.

#### **Tekniker**

Antalet tekniker som har svarat på enkäten uppgår till 17 stycken varav fyra är konsulter. Den erfarenhet som teknikerna har av belöningssystem har erhållits från IT-branschen, dock är det relativt få tekniker som har tidigare erfarenhet. Deras uppfattningar om belöningssystemen skiljer sig åt då hälften av dem upplevde systemen som positiva. Alla tyckte dock att systemen var både komplexa och opåverkbara. I de fall där belöningssystemen uppfattades som positiva belönades nya idéer samt prestationer som på lång sikt sparade pengar åt företaget. De tekniker som upplevde belöningssystemen som negativa hade optionsprogram.

Vad gäller företagets vision har 64,7 % antingen valt att inte svara eller angett att de inte vet hur den lyder, endast en tekniker känner till visionen och två har en vag uppfattning om denna. Övriga tror sig veta men är inne på fel spår. Angående företagets mål har 41,2 % inte angett något svar eller påstår sig inte veta hur dessa ser ut. Resterande respondenter har en relativt god uppfattning om företagets övergripande mål men ingen har uppgett några mål av mer konkret karaktär.

Teknikerna har relativt lika uppfattning om vad som är god fysisk arbetsmiljö, här nämns bland annat god ergonomi, bra utrustning och frisk luft. Vidare tycker de att god fysisk arbetsmiljö inte är mycket motiverande men heller inte oviktig. Social arbetsmiljö är viktigare för motivationen än fysisk. Enligt teknikerna innebär god social arbetsmiljö teamkänsla och kamratskap.

Alla tycker det är mycket viktigt med intressanta arbetsuppgifter för att motivationen skall stärkas och 88,2 % anser sig också ha motiverande arbetsuppgifter. De uppgifter som främst verkar vara motiverande är skapande av nya lösningar därför att dessa är utvecklande, varierande och påverkbara. De som inte tycker sig ha motiverande arbetsuppgifter har rutinuppgifter och uppgifter som ställer för låga krav. Det som driver företagets tekniker är främst de intressanta arbetsuppgifterna och inkomsten. Däremot ses trygg och förutsägbar inkomst varken vara mycket eller lite viktigt för motivationen.

---

<sup>25</sup> Exakta siffror finns i bilaga 4, dock presenteras endast de kvantitativa resultaten, detta för att skydda respondenternas anonymitet.

Faktorer som upplevs vara mycket motiverande är: möjlighet till förverkligande av egna idéer, feedback från team-/projektledare, uppmuntran från medarbetare, möjlighet att påverka arbetsuppgifterna, varierande arbetsuppgifter, hälso- och friskvård, löneförhöjning, utvecklingssamtal och möjlighet att byta arbetsuppgifter.

Element som varken är mycket eller lite motiverande är: finansiell bonus, betald utbildning och vinstdelning.

Faktorer som inte tycks vara motiverande är: förmånliga lån, hushållsrelaterade tjänster, fri resa till och från jobbet, privat användning av företagets lokaler och rådgivning om privat ekonomi.

De element som ger splittrade svar angående den motivationsgrad de genererar är: status, möjlighet till befordran, ledig tid, flexibel arbetstid, offentligt erkännande, makt, möjlighet till delägarskap, pensionsförsäkring, sjuk- och tandvårdsförmåner, present efter prestation/måluppfyllelse, subventionerat kaffe/lunch/förfriskningar, jippon/kickoffer, personalfester, fester och andra aktiviteter med familj/anhörig, positiv attityd till studieledighet, ersättning för förslag till förbättringar, möjlighet att arbeta hemifrån och restaurangbesök.

76,5 % av teknikerna tycker att belöning bör baseras på individuell prestation och anledningarna till detta är bland annat: att undvika free-rider-problemet, att individuell prestation är grunden till allt arbete samt att individen själv kan påverka sin belöning. De som däremot inte vill ha individuella belöningar anger problem som dålig stämning samt samarbets- och bedömningssvårigheter förknippat med detta. Gruppbelöningar föredras i mindre utsträckning än individuella, 64,7 % anger ändå att de vill ha belöningar baserade på gruppen. Detta eftersom att mycket arbete sker i grupp och att gruppkänslan stärks. De som är negativt inställda till gruppbelöningar nämner bland annat följande anledningar till varför gruppbelöningar inte skall användas: svårigheter att mäta prestationer på gruppnivå, free-rider-problemet och att det finns risk för att medarbetarna "börjar välja projekt efter vad de tror är lönsamt" (tekniker, TAT AB). En stor del av teknikerna, 76,5 %, anser vidare att belöning på företagsnivå är önskvärd. De anger exempelvis följande motiveringar till detta: skapar inte motsättningar, motiverar alla, skapar delaktighet i företaget och "alla ska bry sig om samtliga områden och inte bara tänka på sin grupp" (tekniker, TAT AB). Anledningar som anges till varför företaget inte skall använda företagsbelöningar är att vissa grupper presterar bättre än andra och skall därför inte bli lidande av andra

grupperns nederlag samt att den individuella prestationen är en förutsättning för företagets framgång.

Övriga åsikter och tankar som teknikerna har delgivit oss rör främst vilka belöningar de vill ha. Några åsikter som kan nämnas är: "en klapp på ryggen och ett vänligt ord räcker långt" (tekniker, TAT AB), önskemål om gemensamma aktiviteter och lediga dagar vid utlandsresor i tjänst, vikten av att belöningar används oavsett nivå samt ett tydligt kausalt samband mellan prestation och belöning. De aktiviteter som används idag, i form av fester och kickoffer, upplevs inte vara motiverande.

På frågan om TAT använder sig av belöningar idag är svaren splittrade då drygt hälften inte finner det vara så medan 35,3 % tycker att företaget använder sig av belöningar<sup>26</sup>. De senare uppger fester, uppskattning, middagar, resor och personalvård, dock används inga finansiella belöningar. Dessa belöningar utfaller efter införsljning, nya idéer och extraordinära insatser.

Nästan hälften av teknikerna anser inte att de behöver belönas mer än vad de gör idag. De som däremot vill belönas ytterligare anger bland annat att de förtjänar det, att de ser det som motiverande och att lönen är för låg. De menar att belöning skall utdelas efter uppnådda mål, efter extraordinära insatser och då de har gjort något som gynnar företagets lönsamhet. När utdelning av belöning skall ske råder det skilda meningar om, dock anser 35,3 % att belöning bör utfalla efter utförd prestation.

### **Designer**

Antalet designers som har svarat på enkäten är 10 stycken, varav en är konsult. De designers som har erfarenhet av belöningssystem har erhållit denna från IT-branschen, dock är det få som överhuvudtaget har någon tidigare erfarenhet av belöningar. Belöningssystemen har bara upplevts som positiva men har haft olika utformningar. Ett har varit individbaserat medan ett annat har varit baserat på företagets framgång.

30 % av huvudfallets designers har relativt god uppfattning om hur företagets vision lyder medan 40 % av respondenterna antingen har utelämnat svar eller angett att de inte vet. Resterande har felaktiga svar. Det är relativt många som känner till de övergripande målen för TAT men det är endast en designer som har angett ett konkret mål.

---

<sup>26</sup> Resterande har inte svarat



För designers är det viktigt med fysisk arbetsmiljö då det gäller motivationen och det som de förknippar med god fysisk arbetsmiljö är god ergonomi, bra utrustning samt frisk luft. Även social arbetsmiljö anses vara viktigt för respondenternas motivation och för dem innebär god social arbetsmiljö trevliga kollegor samt uppmärksamhet.

90 % av företagets designers anser sig ha motiverande arbetsuppgifter och dessa utgörs främst av dem som är intressanta, utvecklande och kräver kreativitet. Det nämns också att designerna önskar uppgifter som medför ansvarstagande och som de själva kan påverka. Drivkrafterna som ligger bakom respondenternas arbete är exempelvis passion för ämnet, personlig utveckling, feedback och medarbetarna.

Faktorer som anses vara mycket motiverande är: möjlighet till förverkligande av egna idéer, feedback från team-/projektledare, flexibel arbetstid, trygg och förutsägbar inkomst, uppmuntran från medarbetare, betald utbildning, möjlighet att påverka arbetsuppgifterna, varierande arbetsuppgifter, subventionerat kaffe/lunch/förfriskningar, löneförhöjning, positiv attityd till studieledighet, utvecklingssamtal och möjlighet att byta arbetsuppgifter.

Belöningar som tycks vara varken mycket eller lite motiverande är: status, möjlighet till befördran, ledig tid, offentligt erkännande, vinstdelning, hälso- och friskvård, rådgivning om privat ekonomi, personalfester, fester och andra aktiviteter med familj/anhörig, ersättning för förslag till förbättringar och restaurangbesök.

Lite motiverande är följande element: möjlighet till delägarskap och förmånliga lån.

Faktorer som har gett splittrade svar utgörs av: makt, finansiell bonus, pensionsförsäkring, sjuk- och tandvårdsförmåner, present efter prestation/måluppfyllelse, hushållsrelaterade tjänster, fri resa till och från jobbet, privat användning av företagets lokaler, jippon/kickoffer och arbeta hemifrån.

Belöning baserad på individuella prestationer vill 80 % av respondenterna ha och detta motiverar de med att olika personer presterar olika bra och "personliga prestationer som lyfts fram motiverar alla" (designer på TAT AB). En anledning till att inte ha individbaserad belöning är att mycket arbete sker i grupp. 70 % är positiva till gruppbelöningar och den främsta anledningen är att stärka teamkänslan medan de negativa belyser free-rider-problemet. Företagsbaserade belöningar är önskvärt för 90 % av respondenterna och orsakerna till detta är tron på att dessa belöningar skapar gemenskap samt när företaget går bra vill de anställda ha en del av kakan. Den

designer som inte vill ha företagsbaserad belöning menar att "en person som har utfört ett bra arbete skall belönas därefter oavsett företagets framgång/nedgång".

90 % anser att företaget i dag använder sig av belöningar, detta i form av: fester, friskvård, kickoffer, offentligt erkännande, utbildningar samt mycket flexibel arbetstid. Respondenterna har mycket skilda åsikter om när ovanstående belöningar faller ut. Vissa anser att de belönas efter specifika beteenden, till exempel efter avslutade projekt, medan andra menar att det saknas koppling mellan prestation och belöning.

På frågan om respondenterna bör belönas mer än idag har 70 % svarat "ja". Detta grundar de på en önskan om delaktighet, motivation och att de förtjänar det. De flesta anser också att belöning bör utdelas efter väl utfört arbete.

## **7. ANALYS AV HUVUDFALL**

---

*I detta kapitel appliceras modellen från kapitel 5 på huvudfallet. Här diskuteras modellens övergripande frågeställningar. Diskussionen skall ligga till grund för vårt förslag på belöningsystem för tekniker samt designers i huvudfallet.*

---

### **7.1 Skall TAT AB ha ett belöningsystem?**

Om vi ser till huvudfallets tekniker anser nästan hälften av dem att de inte behöver belönas mer än vad de gör idag. Detta kan relateras till Alvesson (1997) som menar att medarbetarna i kunskapsföretag redan är motiverade och en anledning kan vara att de har intressanta arbetsuppgifter. Genom enkäten har vi även fått en tydlig bild av att intressanta arbetsuppgifter ses som mycket motiverande för de anställda i huvudfallet. Det som också talar emot ett belöningsystem är att samarbetet i organisationen kan bli lidande och avundsjuka kan uppstå till följd av att medarbetarna försätts i en konkurrenssituation. Detta är inte bra för TAT då allt arbete sker i grupp och företaget vill värna om familjekänslan. Linge är heller inte intresserad av ett belöningsystem där konkurrens uppstår mellan medarbetarna. Eftersom de anställda tycks vara tillräckligt motiverade kanske det är tillräckligt med ett förmånssystem som syftar till att framställa TAT som en attraktiv arbetsgivare.

Sett till både tekniker och designers är det cirka 50 % som vill ha mer belöning än vad de får idag. Designerna är mer positiva till ett belöningsystem vilket kanske gör att det endast är de som skall belönas. Vi tror dock att en utformning av belöningar endast till designers skulle uppfattas som orättvist och kanske omöjligt eftersom en del grupparbeten består av såväl tekniska uppgifter som designuppgifter. Det som talar för att huvudfallet skall ha ett belöningsystem är att företaget främst vill behålla och rekrytera personal samt att lön inte är tillräcklig för att motivera de anställda. Även om medarbetarna inte anser sig behöva mer belöning kan det också finnas ett behov för företaget att styra sin personal mot uppsatta mål. Detta argument kan ligga till grund för användningen av belöningsystem.

Frågan om TAT skall ha ett belöningssystem är svår att besvara. Vi har här diskuterat argument för och emot men det är i slutändan upp till företaget att besluta om ett belöningssystem skall införas eller inte.

## **7.2 Vilket syfte skall belöningssystemet uppfylla?**

TAT:s VD vill att belöningssystemet skall ha som främsta syfte att minska personalomsättningen och locka till sig nya medarbetare. Då konkurrensen om attraktiva medarbetare upplevs som hårdnande för båda yrkeskategorierna kan belöningssystem användas som en konkurrensfördel. Samtliga stödfall använder idag belöningar som syftar till att framställa företagen som attraktiva arbetsgivare. Därför tror vi att TAT kan vara i behov av belöningssystem för att kunna hävda sig i konkurrensen. Detta stöds av att lite mer än hälften av TAT:s medarbetare anser sig vara tillräckligt belönade vilket vi tolkar som att huvudfallet snarare bör satsa på belöningar som syftar till att locka till sig ny personal. Samtidigt går det inte att bortse från att drygt hälften av de anställda vill ha fler belöningar och en anledning är att de tycker det skulle vara motiverande. Detta stöds också av Linge som anser att huvudfallet behöver motivera sina anställda. Därav tror vi att en kombination av belöningar med olika syften är mest lämplig och dessutom hänvisar vi till den goda cirkeln mellan motivation och bevarande av personal. Som stöd till den goda cirkeln, det vill säga varför uppdelning av belöningar efter syfte är svår att upprätthålla, är att många av de belöningar som syftar till att behålla personal anses som mycket motiverande av TAT:s anställda.

## **7.3 Vad motiveras medarbetarna av?**

I detta avsnitt diskuteras främst del två i enkäten som handlar om vad huvudfallets medarbetare motiveras av.

Som ovan nämnts är intressanta arbetsuppgifter mycket motiverande för de anställda i huvudfallet. Hackman & Oldhams motivationsmodell pekar på vilka krav som ställs på arbetsuppgifter för att de skall vara motiverande, dessa är: variation, helhet, betydelsefullhet, frihet och feedback. Kraven måste finnas i åtanke om huvudfallet skall kunna belöna sina medarbetare med intressanta arbetsuppgifter. Genom att allt arbete i huvudfallet sker i projekt leder detta till att helhetskriteriet redan är uppfyllt. Dessutom är frihetskriteriet också uppfyllt eftersom de anställda redan kan påverka sina arbetsuppgifter genom utvecklingssamtal. Hackman och Oldham menar vidare att resultatet är beroende av medarbetarnas kunskap, förmåga, utvecklingsbehov samt upplevelse av de allmänna arbetsförhållandena. Enligt enkätsvaren verkar det som att

huvudfallets medarbetare har ett utvecklingsbehov vilket skulle gynna resultatet. Eftersom de allmänna arbetsförhållandena också påverkar resultatet är det viktigt med en god arbetsmiljö, såväl fysisk som social.

Förutom att intressanta arbetsuppgifter är mycket motiverande bör huvudfallet också se till att: det finns möjlighet till förverkligande av egna idéer, feedback ges från team- och projektledare, medarbetare uppmuntrar varandra, det finns möjlighet att påverka arbetsuppgifterna som också bör vara varierande, löneförhöjning genomförs, den sociala arbetsmiljön är god, utvecklingssamtal äger rum samt att det finns möjlighet att byta arbetsuppgifter. Dessa motivationsåtgärder upplevs som mycket motiverande av såväl tekniker som designers.

Belöningssystemet kan också omfatta de faktorer som den ena gruppen anser vara mycket motiverande och den andra gruppen anser vara varken mycket eller lite motiverande eller de element som har gett splittrade svar. Dessa inkluderar: hälso- och friskvård, betald utbildning, flexibel arbetstid, trygg och förutsägbar inkomst, fysisk arbetsmiljö, subventionerat kaffe/lunch/förfriskningar samt positiv attityd till studieledighet.

Den fysiska arbetsmiljön anses inte vara mycket motiverande för teknikerna. Vi spekulerar i om detta kan bero på att vi i Sverige är "bortskämda" vad det gäller den fysiska arbetsmiljön och därför ser denna som en förutsättning. Detsamma gäller trygg och förutsägbar inkomst.

En del faktorer anser vi vara onödiga eftersom de anställda inte upplever dem som motiverande. Förmånliga lån betraktas som alltför lite motiverande av båda yrkesgrupperna. Det finns ytterligare faktorer som den ena gruppen upplever som lite motiverande och den andra som varken eller samt de faktorer som har gett splittrade svar. Dessa utgörs av: hushållsrelaterade tjänster, fri resa till och från jobbet, privat användning av företagets lokaler, rådgivning om privat ekonomi och möjlighet till delägarskap.

De faktorer som inte har nämnts är de som antingen har gett splittrade svar eller som betraktas som varken lite eller mycket motiverande av de två grupperna. Deras relevans för huvudfallet diskuteras med bakgrund av teori, stödfall och TAT:s önskemål.

Status är en faktor som syftar till att motivera de anställda. Som vi har nämnt ovan bör huvudfallet i första hand satsa på belöningar som gynnar rekrytering samt

minskning av personalomsättning och därför anser vi inte status vara relevant. Vi har heller inte upptäckt några tecken på att stödfallen uppmuntrar de anställda genom status eller att TAT har några önskemål om detta. Samma sak gäller för befordran.

Presenter används på HP men de anställda på TAT upplever inte presenter vara särskilt motiverande. Presenter kan dock användas för att framstå som en attraktiv arbetsgivare men vi tror att presenterna måste vara väldigt "fina" för att fungera som hjälpmedel för att rekrytera och behålla de anställda.

Offentligt erkännande används av såväl stödfall som huvudfall och stöds även av teorin kring Proffset. Dock är det inget som huvudfallets medarbetare upplever som särskilt motiverande. Trots detta menar vi att TAT kan använda sig av denna typ av belöning då det som sagt finner stöd i såväl teori som stödfall och inte innebär någon större kostnad för företaget.

När det gäller finansiell bonus är det relativt stor andel av de anställda som har uppgett svarskategori tre eller fyra i enkäten. Dessutom har både HP och Sony Ericsson finansiell bonus som belöning och därför är det något som TAT i alla fall bör diskutera fastän enkätsvaren är splittrade.

Försäkringar används av samtliga undersökta företag men vi upplever det snarare mer användbart som förmån än som belöning. Detta ligger i enlighet med stödfallen som enbart använder försäkringar som förmåner och med de anställda på huvudfallet som inte tycks uppfatta försäkringar som särskilt motiverande. För huvudfallet kan det också vara aktuellt att använda förmåner men dessa kommer inte att innefattas av belöningssystemet.

Vinstdelning som belöning skulle kunna användas av TAT eftersom främsta syftet med denna typ av belöning är att underlätta rekrytering och minska personalomsättning. Teorin säger att denna belöning är vanligast i större företag men det framgår inte varför tillväxtföretag inte skulle kunna tillämpa denna form av belöning. Belöningen behöver enligt enkätsvaren inte användas för att motivera de anställda och denna typ av belöning används heller inte av stödfallen. Utifrån detta och det teoretiska uttalandet är vinstdelning kanske inte aktuellt.

Enligt McClellands motivationsteori kan individer delas in i tre kategorier utefter behov: makt, samhörighet och prestation. Om McClelland har rätt kan företaget ha belöningar som gynnar de olika behovstyperna och därmed anpassa belöningarna till individen på ett relativt enkelt sätt. Utifrån enkätsvaren är det dock inte så enkelt att

dela in medarbetarna i de olika kategorierna eftersom svaren är splittrade förutom när det gäller samhörighet, vilken upplevs som mycket motiverande. För att gynna samhörigheten bör TAT ha belöningar som syftar till detta, vilket skulle kunna göras genom gemensamma aktiviteter.

Alla gemensamma aktiviteter i form av exempelvis fester och kickoffer är något som majoriteten av de undersökta företagen använder. Enligt teorin är syftet med dessa att attrahera nya medarbetare och behålla personal. Huvudfallets medarbetare upplever dessa vara varken lite eller mycket motiverande vilket dels kan bero på syftet men också på att gemensamma aktiviteter upplevs som en självklarhet. Aktiviteter med familj och anhöriga upplevs inte heller vara särskilt motiverande för de anställda och orsaken tror vi vara den låga medelåldern hos medarbetarna i huvudfallet. Restaurangbesök är något som flitigt används av huvudfallet, dock ser inte medarbetarna det vara väsentligt för motivationen även om teorin talar för detta. Vi tror att restaurangbesök kan användas efter utförd prestation men syftet är nog att stärka lagandan.

Syftet med ersättning för förslag till förbättringar är att motivera personalen. Även om de anställda har gett splittrade svar finns det ett tydligt argument till varför TAT bör använda denna belöning. I enlighet med teorin är kunskapsföretag beroende av kreativitet och därmed bör denna uppmuntras. Genom att nya idéer också tas tillvara kan de anställda bli motiverade till följd av att möjlighet till förverkligande av egna idéer ses som mycket motiverande.

Sammantaget kan vi konstatera att medarbetarna på TAT motiveras mer av icke-finansiella än av finansiella belöningar. Detta stöds också av teorin kring kunskapsföretag där det antas att pengar inte är lika viktigt för medarbetarna som personlig utveckling. Att finansiella belöningar inte ses som särskilt motiverande kan också bero på att denna typ av belöning främst syftar till att rekrytera och behålla medarbetare snarare än att motivera.

Eftersom de två yrkesgrupperna har relativt lika uppfattning av vilka faktorer som är motiverande respektive inte motiverande kan huvudfallet använda ett och samma belöningssystem för båda grupperna. Samtidigt har yrkesgrupperna angett splittrade svar för relativt många faktorer vilket i enlighet med Wolvéns (2000) slutsats från Maslows behovstrappa talar för att olika belöningsformer skall användas.

## **7.4 Hur skall belöningssystemet utformas?**

### **7.4.1 Vilka former är aktuella?**

I detta avsnitt diskuteras de belöningsformer som togs upp i teorikapitlet.

Två av stödfallen använder sig av optionsprogram och HP har flera stycken med olika syften. Det som talar för denna typ av belöning är att: dessa belöningar verkar vara relativt vanliga i branschen, de är lämpade för företag med stark tillväxt och kunskapsföretag samt att de syftar till att rekrytera och behålla anställda. Problemet med optionsprogram är att de innebär en risk för medarbetarna eftersom framtiden inte kan förutses samt att aktiepriset inte enbart påverkas av medarbetarnas insatser. De anställda hos huvudfallet vill inte ha optioner som belöning, enligt deras svar i enkäten, och Linge ser det endast vara aktuellt för ledningsgruppen. Eftersom företaget inte heller är börsnoterat så ser vi det inte vara aktuellt med optioner i dagsläget.

Varchar och HP tillämpar resultatlön, provision, som belöning då någon typ av försäljning sker. Eftersom de undersökta grupperna i huvudfallet till stor del inte har försäljning som sin uppgift är det svårt att se hur provision skulle kunna användas. Undantaget utgörs av huvudfallets konsulter som är utlokaliserade på Sony Ericsson, dessa skulle kunna belönas på samma sätt som Varchars konsulter.

Bonuslön används på HP och Sony Ericsson som en rörlig lönedel och är baserad på olika mått som representerar företagets framgång. De fördelar och nackdelar som uppstår i samband med bonuslön anser vi vara beroende av på vilken nivå den baseras. Vi anser bonuslön vara lämplig för TAT framförallt baserad på företagsnivå för att stärka familjekänslan. Samtidigt är det tänkbart att efter måluppfyllelse ge bonuslön som individuell belöning.

Icke-finansiella belöningar är som sagt underrepresenterade i såväl teori som stödfall men vi tycker ändå att användningen av dessa kan diskuteras. Detta eftersom de anställda har angett ett antal icke-finansiella belöningar som motiverande samt att Paul (1991) nämner några som syftar till att rekrytera och behålla personal. De vi främst vill belysa är: intressanta arbetsuppgifter, möjlighet att byta arbetsuppgifter, betald utbildning och flexibel arbetstid.

Godtyckliga belöningar i form av gratifikationer innebär att de anställda bedöms utifrån prestation och dessa kan inte förväntas på förhand. Gratifikationer anser vi som sagt tillämpas på Varchar men godtyckliga belöningar förekommer också hos de



andra stödfallen. Det kan vara svårt att se vilka beteenden som är gynnsamma för TAT och dessa kan därför bedömas i efterhand. Denna typ av belöning begränsar inte heller de anställda till ett visst beteende, därmed tycker vi att gratifikationer bör användas.

Belöning baserad på målsättning för grupp tycker vi bör utgöra en del av huvudfallets belöningssystem. Denna typ av belöning tillämpas på Varchar i utvecklingsverksamheten och de undersökta yrkesgrupperna på TAT är verksamma inom just utveckling. TAT är som kunskapsföretag dessutom beroende av de anställdas kompetens och därför bör företaget belöna kompetensutveckling, det vill säga en form av belöning som bygger på kompetens.

För att locka till sig och behålla personal i företaget kan huvudfallet förutom gemensamma aktiviteter tillåta flexibel arbetstid, inneha och förmedla en positiv attityd till studieledighet, ingå avtal med någon restaurang så att de anställda kan få lunch till subventionerat pris samt göra satsningar på hälso- och friskvård. Dessa åtgärder bör dock ses som förmåner och inte vara kopplade till prestationer då vi ser det som svårt att endast en del av de anställda skall få del av dessa aktiviteter. Anledningen till att just dessa åtgärder har valts ut är att de anses vara relativt motiverande bland de anställda.

#### **7.4.2 På vilken nivå?**

Belöningar kan tillämpas på tre olika nivåer: företags-, grupp- och individnivå. Främsta syftet med belöningar på företagsnivå är att stärka "vi-känslan" och minska risken för suboptimering. Huvudfallet använder idag gemensamma aktiviteter för att stärka familjekänslan och vi anser att de bör fortsätta med det eftersom familjekänslan samt sociala arbetsmiljön är mycket viktiga för företaget och dess anställda. Ytterligare belöningar som skulle kunna tillämpas på företagsnivå är vinstdelning och bonus. Problem med belöning på företagsnivå är, som redan nämnts, att kopplingen mellan prestation och belöning kan vara svår att se för den enskilde. Vidare bör free-rider-problemet nämnas eftersom det ofta är ett problem som kan uppstå vid kollektiva belöningar.

Gruppbelöningar används för att främja samarbete. Eftersom allt arbete på huvudfallet sker i grupp så ser vi gruppbelöningar som en självklarhet och detta är också vad som främst tillämpas idag. Då alla individer i varje grupp är beroende av varandra tror vi, i enlighet med teorin, att det är lämpligt att alla gruppmedlemmar får lika stor belöning. Dock kan det i likhet med Varchar ifrågasättas om projektledaren

skall ha en högre belöning än övriga. Vi har fått uppfattningen av att de olika projektgrupperna inte är särskilt beroende av varandra och därför kan de olika grupperna få olika stora belöningar. Samtidigt kan detta skapa konkurrens vilket också en tekniker påpekade i enkäten, risken finns att medarbetare "börjar välja projekt efter vad de tror är lönsamt". Det som ändå talar för olika belöningar för olika grupper är att flexibiliteten och möjligheten att anpassa belöningarna till de anställda ökar. Huvudfallets matrisorganisation som består av team och projekt innebär att medarbetarna alltid tillhör två grupper, frågan är då vilken av dessa grupper som skall belönas. Då teamen är bestående bör företaget stärka lagandan för dessa medan företaget bör belöna prestationer i projekten. Användning av endast gruppbelöning kan dock innebära en del problem, bland annat att företaget kan gå miste om individuell kompetens. Individuell belöning är dock ett sätt att motverka dessa problem.

Individuell belöning syftar till att motivera varje enskild individ och är baserad på personlig prestation. En relativt stor andel av huvudfallets medarbetare vill ha belöningar baserade på individnivå och den främsta anledningen tycks vara att undvika free-rider-problemet. Linge anser också att företaget bör öka tillämpningen av individuella belöningar men han menar samtidigt att det är svårt att sätta upp individuella mål och mäta prestationerna. Användningen av individuella belöningar kan hämma samarbete och leda till avundsjuka mellan medarbetarna men Yildirim på Varchar har inte märkt något av dessa nackdelar. Samtidigt är alla individer olika och det finns egentligen ingenting som säger att det inte skulle uppstå någon konkurrens på huvudfallet. Ytterligare en nackdel som tas upp i samband med denna typ av belöning är att individerna kan uppmuntras till att endast genomföra prestationer som gynnar dem själva. Denna risk finns även på huvudfallet men då allt arbete sker i grupp ser vi denna som mindre överhängande.

Då belöningarna har olika syften på skilda nivåer och då många medarbetare i huvudfallet anser att de vill ha belöningar på samtliga nivåer kommer vi att ta hänsyn till detta vid utformningen.

### **7.4.3 Vem eller vilka skall omfattas?**

Eftersom Linge vill att belöningssystemet skall omfatta alla i organisationen finns det inget som gör att vi skulle ifrågasätta detta. Belöningarna behöver dock inte vara lika för alla och även om alla skall omfattas har vi endast studerat tekniker och designers i huvudfallet. Vi har kommit fram till att båda dessa grupper bör belönas trots att nästan hälften av teknikerna inte anser sig behöva mer belöning än vad de får idag. Vi

tror att endast belöning till designerna vore en omöjlighet eftersom avundsjuka med största sannolikhet skulle uppstå bland teknikerna. Att samtliga medarbetare skall ha möjlighet till belöning stöds också av alla stödfall.

#### **7.4.4 Vad skall belöningarna baseras på?**

Belöningar kan baseras på beteende, resultat eller en kombination av dessa. Enligt vår uppfattning används belöningar baserade på resultat på ett tydligt sätt hos samtliga stödfall. Vad gäller belöningar baserade på beteenden tror vi att dessa endast kan tillämpas vid godtyckliga belöningar. För huvudfallet ser vi alltså att svaret på denna fråga är beroende av vilka former av belöningar som skall tillämpas.

#### **7.5 Hur skall belöningssystemet verka effektivt?**

Enligt teorin måste ett belöningssystem anpassas till företagets kultur, organisation, värderingar och strategiska mål. Då vi saknar god kunskap om kulturen på huvudfallet är det svårt att ta hänsyn till just detta kriterium. Dock vet vi att familjekänslan är väsentlig och därför bör belöningssystemet uppmuntra just detta. Företagets grundvärderingar lyder: *"astonishing in what we do, smart in how we do it, passionate about our work and confident in our team"*. Dessa har vi för avsikt att beakta genom att ge förslag på belöningar som för det första gynnar kreativitet samt motivation och som leder till goda prestationer. Belöningarna skall också uppmuntra förbättringar i arbetsprocessen och för att medarbetarna skall vara passionerade krävs belöningar i form av intressanta arbetsuppgifter. För att gynna den sista grundvärderingen bör belöningssystemet också gynna laganda och familjekänsla.

De belöningar som tillämpas i stödfallen och som också har hög grad av påverkbarhet anser vi oss kunna ta lärdom av vid utvecklingen av belöningssystemet för TAT. Detta eftersom påverkbarheten är en av de viktigaste och också mest kritiserade faktorerna att ta hänsyn till vid utformning av belöningssystem.

Enligt enkätsvaren är det inte många medarbetare som har kunskap om huvudfallets vision och mål. En orsak kan vara att vision och mål är ekonomiska facktermer eller som en tekniker uttryckte det: *"ekonomiskt fikonspråk"*. Å andra sidan kan det också vara ett tecken på att kommunikationen i företaget är bristande i detta avseende. Om ett belöningssystem skall införas är det av största vikt att kommunikationen av målen blir bättre så att de anställda ser en tydlig koppling mellan mål och prestation. Detta kan göras genom att använda utvecklingssamtal för att kommunicera individuella mål. För att delge gruppsmål bör företaget vid uppstarten av ett nytt projekt tydligt

ange projektets mål. Mål på företagsnivå bör kommuniceras vid varje ny mätperiod. Varchar är ett bra exempel då det gäller att kommunicera målen och där tror vi att huvudfallet har mycket att lära.

Locke (2004) presenterar fyra olika metoder om hur målsättningar kan kombineras med belöningar: "*stretch goals with bonuses for success, multiple goal levels with multiple bonus levels, a linear system* och *motivate by goals but pay for performance*". Vi anser att olika metoder kan användas för olika belöningar. I största möjliga mån vill vi använda "*a linear system*" eftersom den ger exakt den belöning som prestationen motsvarar. Vi är dock medvetna om att alla belöningar inte kan anpassas efter denna metod. Vidare bör det diskuteras om det verkligen inte skall finnas något tak för belöningar. Den metod vi anser vara mest rättvis men ändå vill utesluta är "*motivate by goals but pay for performance*". Den är rättvis eftersom hänsyn tas till externa faktorer som har påverkat resultatet men vi tror, som nämnts ovan, att det är svårt att veta hur externa faktorer har influerat resultatet.

En del aspekter när det gäller mål och mått analyseras inte eftersom vi anser dem vara faktorer som är viktiga att ta hänsyn till vid utformningen av belöningsystemet. Vi kommer därför vid själva utformningen tydligt visa hur vi har beaktat dessa faktorer.

## **8. RESULTAT OCH RESULTATDISKUSSION**

---

*I detta kapitel redogörs för de lärdomar vi har erhållit under studien. Här presenteras också det förslag på belöningsystem för TAT som vi har utvecklat. Kapitlet avslutas med kritik och förslag på framtida forskning.*

---

### **8.1 Lärdomar av teori**

Belöningsystem anser vi vara mycket användbara för kunskapsföretag eftersom det på annat sätt är svårt att styra medarbetarna mot uppsatta mål. Vidare är kunskapsföretag beroende av att behålla nyckelpersoner i företaget vilket kan göras genom belöningsystem.

Motivationsteorierna har lärt oss att olika individer motiveras av olika saker och detta beror på att de har olika behov. Teorierna bör därmed ligga till grund för belöningsystem oavsett bransch eller företag. Hackman & Oldhams motivationsmodell kan knytas till medarbetare i kunskapsföretag eftersom dessa motiveras av intressanta arbetsuppgifter.

Det finns en mängd olika former av belöningar som alla företag kan använda sig av men mixen som företag väljer att använda kan bli unik. Teorin belyser vikten av att anpassa belöningsystemet till det specifika företaget men konkretiserar tyvärr inte. Därmed ifrågasätter vi hur unikt ett system verkligen är. Kanske är det så att belöningsystemet är mer anpassat efter branschen, eventuellt är det till och med så att alla företag i princip kan använda sig av samma belöningsystem, i alla fall till samma typ av personal.

Vidare har vi lärt oss att kombinationer av olika slag verkar vara den optimala lösningen på belöningsystem. Med detta menar vi bland annat att belöningar baseras på olika nivåer, att kvantitativa och kvalitativa mått skall användas samt att såväl beteende som resultat bör belönas.

Vår övergripande slutsats är att det inte finns några teorier om hur belöningssystem skall utformas på bästa sätt. Författarna inom området belyser snarare vilka viktiga aspekter som bör beaktas vid utformning av belöningssystem.

## **8.2 Lärdomar av stödfall**

Från stödfallen har vi fått information om vilka former av belöningar som faktiskt tillämpas i branschen. Vi tycker att vi har haft mest nytta av Varchar vilket vi tror beror på att Yildirim var väldigt öppen kring belöningssystemets utformning och att han tog sig tid att på ett tydligt sätt förklara dess funktion. Anledningen till att vi anser informationen från Varchar har varit mest givande är att företaget är mest likt huvudfallet och att de använder belöningar som vi tror kan anpassas till TAT. Vidare vill vi påpeka att vi har funnit många kopplingar mellan de tillämpade belöningsystemen och teorin.

Respondenterna på HP och Sony Ericsson har uppgett problem med kommunikation av belöningssystemens funktion, bland annat eftersom de är svårförståliga. Vi har också upptäckt att belöningarna är svåra att påverka för medarbetarna. Fördelen med att vi har fått kännedom om dessa brister gör att vi kan undvika dem.

Vi har lärt oss att belöningssystem mycket väl kan fungera som konkurrensfördel då Sony Ericsson inte ville delge alla fakta om sitt system. En parentes som bör tilläggas är att en del av de företag som vi kontaktade var misstänksamma och ville veta hur resultatet skulle presenteras. Det fanns till och med företag som hävdade att de saknade belöningssystem även om vi visste att sanningen var en annan.

Avslutningsvis vill vi återigen påpeka att det är svårt att göra några generaliseringar utifrån stödfallen eftersom de till antalet är få. Trots detta har vi sett att belöningssystem kan utformas på en mängd olika sätt, förmodligen är det bara fantasin och resurserna som sätter gränserna.

## **8.3 Utveckling av belöningssystem för TAT AB**

Som vi tidigare har nämnt är det upp till TAT att besluta om de skall implementera ett belöningssystem eller inte; men om de efter vår studie väljer att införa ett, följer vårt förslag nedan. Vi har valt att dela upp diskussionen på företags-, grupp- och individnivå.

### 8.3.1 Steg 1 – Vad skall belönas?

I detta steg måste tydliga mål ställas upp liksom vilka prestationer och beteenden som skall belönas.

På företagsnivå anser vi att TAT skall basera målet på olika mått som representerar företagets framgång under året jämfört med uppsatt budget och med konkurrerande företag. Denna belöning är beroende av samtliga prestationer i verksamheten. Relationen till budget och konkurrerande företag måste vikts av TAT för att sammanfattas till ett finansiellt gemensamt mått. Vi anser att denna belöning skall fördelas lika till samtliga medarbetare i företaget. Lämplig metod för hur belöningen skall relateras till målet anser vi vara *"a linear system"*, dock vill vi att denna skall ha såväl övre som undre gräns. Anledningen till att vi vill ha belöning på företagsnivå är att denna syftar till att stärka familjekänslan i företaget.

Allt arbete för våra utvalda yrkeskategorier i företaget sker i grupp och därmed är gruppbelöningar näst intill ett "måste". Vi tycker att målen skall sättas upp för projekten och kan exempelvis innehålla tid för leverans. Dessutom kan projektarbetenas kvalitet utvärderas ur ett kundperspektiv där kunderna efter projektets slut får utvärdera kvaliteten. Dessa belöningar bedöms utifrån *"stretch goals with bonuses for success"*. Med detta menar vi att belöning bara skall erhållas om leverans sker i tid samt om en viss nivå på kvaliteten har uppnåtts. Problemet med att låta kunden påverka belöningen är att denne kan vara överdrivet kritisk och därigenom minskar de anställdas chans till belöning. Då vi anser att det är projektgrupperna som utför det verkliga arbetet är det också dessa som skall belönas och därmed inte teamen.

Belöningar på individnivå skall baseras på individuella mål som anses vara viktiga för företaget. Dessa mål skall gemensamt sättas och följas upp på utvecklingssamtal. Exempel på individuella mål är belöning efter utbildning. Då utbildning har genomförts får individen en belöning och har denne inte gjort detta erhålls heller ingen belöning. Metoden som används är alltså *"stretch goals with bonuses for success"*. Förutom att TAT belönar sina anställda individuellt utifrån mål, måste kreativitet och förslag på förbättringar också belönas. Om det går att mäta värdet på idéerna kan antingen *"multiple goal levels with multiple bonus levels"* eller *"a linear system"* användas. När det å andra sidan inte går att mäta värdet får metoden *"stretch goals with bonuses for success"* tillämpas. TAT har konsulter utlokaliserade och dessa anser vi skall belönas efter införsäljning och förlängning av kontrakt. Här blir det naturligtvis metoden *"stretch goals with bonuses for success"* som kommer att tillämpas eftersom det är antingen eller som gäller.

De mål som vi har angett ovan är exempel och naturligtvis kan företaget sätta fler samt annorlunda mål. När det gäller måtten är de beroende av målets formulering och för våra exempel anser vi att de är både kvantitativa och kvalitativa. De kvantitativa måtten utgörs av måttet på företagsnivå samt kvalitetsmättet som vi anser kan uttryckas i siffror. Mått för utbildning och leverans i tid anser vi vara kvalitativa eftersom de besvaras med ja eller nej. Kreativitetsmättet kan vara av både kvantitativ och kvalitativ karaktär, då kreativiteten kan mätas är det ett kvantitativt mått i form av exempelvis kostnadsbesparing. Genom att företaget på detta sätt sätter upp mål anser vi dem vara tydliga och lättförståliga.

Det är viktigt att beakta ett antal faktorer vid utvecklingen av belöningssystem. Vi har tänkt på påverkbarheten genom att medarbetarna kan påverka sina belöningar på varje nivå. Kanske är denna i sin natur mest tydlig på individnivå då ingen annan än medarbetaren själv kan påverka sitt resultat och beteende. Vi vill att TAT i första hand skall bedöma prestationer utifrån mål. Om detta skall göras måste målen sättas relativt högt för att uppmuntra till extraordinära insatser. Vid godtyckliga belöningar kan inte mål sättas och därför måste en normativ bedömning eller en bedömning om förbättring har skett göras. En ytterligare aspekt som är viktig att beakta är att företaget måste skapa förutsättningar för att medarbetarna skall kunna uppnå målen. Detta anser vi oss inte kunna påverka genom vårt förslag utan ansvaret ligger hos företaget.

Vi vill även påpeka att vi i första hand använder oss av belöningar som baseras på resultat snarare än beteende.

### **8.3.2 Steg 2 – Lämpliga belöningar?**

Steg två i utvecklingen av belöningssystem utgörs av att finna lämpliga belöningar.

Lämpliga belöningar på företagsnivå anser vi vara finansiell bonus samt gemensamma aktiviteter. Anledningen till varför vi anser dessa vara lämpliga är att de syftar till att stärka lagandan och användningen av dessa stöds också väl av stödfallen. Användningen av finansiell bonus har gett splittrade svar i enkäten men vi anser ändå att denna belöning bör tillämpas då det är svårt att på annat sätt belöna framgångar på företagsnivå.

För att resultatet skall påverkas i en positiv riktning bör huvudfallet enligt Hackman och Oldham förbättra de allmänna arbetsförhållandena. Om företaget går bra skulle



en del pengar kunna avsättas till förbättringar av den fysiska arbetsmiljön. För att veta vilka förbättringar som är behövliga kan de anställda ge förslag.

Den belöning på gruppnivå som vi anser TAT bör använda är den som är baserad på målsättning för grupp. Denna belöning kan vara av både finansiell och icke-finansiell karaktär. Då Linge önskar ett belöningssystem som är flexibelt kan företaget låta varje projektgrupp ange önskemål om vilken belöning de vill ha. Vi menar dock att gruppmedlemmarna skall få en finansiell belöning som de kan använda till vad de önskar. Med detta menar vi att pengarna kan delas inom gruppen eller användas gemensamt. Eftersom de anställda enligt enkäten verkar föredra icke-finansiella belöningar kommer pengarna förmodligen att användas gemensamt, belöningen kan då ses som icke-finansiell.

Då medarbetarna är mer intresserade av icke-finansiella belöningar ser vi intressanta och varierande arbetsuppgifter som lämpliga belöningar på individnivå. Löneförhöjning är den finansiella belöning som anses vara mycket motiverande och vi anser denna vara passande på individnivå. Eftersom lönen är så pass viktig för en individ anser inte vi att andra personer än den belönade skall kunna påverka lönen. Vi menar också att konsulterna, förutom ovanstående, kan ha belöningar som liknar Varchars, det vill säga provision.

Optioner anser vi inte vara lämpligt för TAT på någon nivå eftersom de har många nackdelar och att företaget inte är börsnoterat utan ägs av grundarna samt två ytterligare. Godtyckliga belöningar kan däremot användas på alla nivåer i företaget, detta i form av gratifikationer. Dessa tycker vi främst skall belöna beteenden och valet av finansiell respektive icke-finansiell belöning skall variera från fall till fall. Fördelen med godtyckliga belöningar är att kreativitet uppmuntras och att beteenden som annars missas får uppmärksamhet.

Belöningar kan gynna företaget på både kort och lång sikt. De belöningsformer som vi anser gynna TAT på kort sikt är: finansiell bonus, projektbelöning och löneförhöjning. Den finansiella bonusen baseras på företagets prestationer halvårsvis och är därmed kortsiktig. Då projekt är tillfälliga blir belöningarna automatiskt kortsiktiga och löneförhöjning gäller oftast bara under ett år. Gemensamma aktiviteter anser vi gynna företaget på lång sikt eftersom de syftar till att förstärka lagandan vilket är något som sker på lång sikt. Även förbättringar i den fysiska arbetsmiljön tror vi gynnar företaget på lång sikt eftersom det enligt Hackman och Oldham leder till en förbättring av resultatet. Ytterligare ett argument är att exempelvis en ny möbel är hållbar längre än ett år. Övriga belöningar främjar företaget på både kort och lång

sikt. De individuella belöningarna kan gynna TAT både på kort och på lång sikt eftersom de är beroende av de mål som sätts upp. Provision till konsulterna kan också ses som positivt för företaget på såväl kort som lång sikt. På kort sikt gynnas TAT genom att uthyrning av konsulter ständigt drar in pengar till verksamheten. Samtidigt främjas företaget på lång sikt eftersom TAT genom införsäljning skapar nya relationer som i framtiden kan leda till något positivt och förlängningen av kontrakt kan också innebära att goda relationer till kunderna erhålls. Godtyckliga belöningar kan också gynna företaget kort- och långsiktigt. Dessa är naturligtvis beroende av vilket resultat eller beteende som belönas.

BELÖNINGAR	FÖRETAGSNIVÅ		GRUPPNIVÅ		INDIVIDNIVÅ	
	Kort	Lång	Kort	Lång	Kort	Lång
Finansiell bonus	X					
Gemensamma aktiviteter		X				
Fysisk arbetsmiljö		X				
Målsättning för grupp			X			
Intressanta arbetsuppgifter					X	X
Varierande arbetsuppgifter					X	X
Löneförhöjning					X	
Provision					X	X
Gratifikationer	X	X	X	X	X	X

**Tabell 2. Sammanställning av belöningar för TAT**

### **8.3.3 Steg 3 – Belöningssystem som en del av organisationen**

I det tredje steget skall företaget göra belöningssystemet till en del av organisationen. Steget är för oss svårt att förverkliga eftersom det är upp till TAT att göra detta. Dock har vi gjort vissa anpassningar i form av att belöningarna ligger i enlighet med företagets kärnvärderingar på det sätt som angavs i föregående kapitel. Dessutom har hela organisationen på något sätt varit delaktig i utformningen, de flesta medarbetare har fått tycka till och ledningens åsikter representeras genom intervjun med Linge.

### **8.3.4 Steg 4 – Fördelning av belöningar**

Steg fyra handlar om att besluta när, var, hur samt av vem som belöningarna skall fördelas.

När det gäller bonus på företagsnivå tycker vi att dessa skall delas ut två gånger om året. Enligt vår förförståelse tror vi att medarbetarna skulle uppskatta att få en belöning inför semestern och en vid juletid. Argumentet baseras också på att Sony Ericsson och HP gör detta. Anledningen till att vi inte vill att belöning skall ske oftare är att mätningarna är mycket resurskrävande. Vi vill heller inte att belöningen skall utfalla alldeles för sällan eftersom belöningens effektivitet minskar ju längre tid som passerar mellan prestation och belöning. När det gäller gemensamma aktiviteter anser vi dem också kunna genomföras två gånger om året då de inte skall ses som en självklarhet utan endast arrangeras när företaget har visat på god framgång. Det bör dock påpekas att tiden för aktiviteterna inte behöver vara samma varje år. Satsning på fysisk arbetsmiljö bör ske när det finns pengar över, denna gräns är upp till företaget att sätta.

Belöningar på gruppnivå bör delas ut efter avslutat projekt då många medarbetare anser detta vara lämpligt. I likhet med Varchar anser vi att projektledaren bör ha större belöning än övriga gruppmedlemmar. Dessa personer har ett större ansvar än övriga och belöningen bör därför vara därefter vilket också är i enlighet med jämvikts-/rättviseteorin. Som vi har diskuterat tidigare anser vi att övriga gruppmedlemmar skall ha lika stora belöningar. Däremot behöver de olika projekten inte få lika stora belöningar. Belöningar på gruppnivå skall delas ut av utvecklingschefen eftersom denne har det övergripande ansvaret för arbetet i matrisorganisationen.

Vi ser det som omöjligt att teamen kan ha någon prestationsbaserad belöning eftersom arbetet sker i projektgrupperna och inte i teamen. Syftet med teamen är att de anställda skall ha en fast punkt i tillvaron och detta kan stärkas genom gemensamma aktiviteter. Samtliga team skall ha lika stor belöning eftersom teamen är beroende av varandra genom att projektgrupperna sätts samman med anställda från olika team.

När det gäller de individuella prestationerna skall dessa som sagt utvärderas på utvecklingssamtal. Utvecklingssamtal ser vi som ett bra instrument för att kontrollera prestationer och dessa ses också som motiverande av de anställda på huvudfallet. Samtalen bör liksom idag genomföras två gånger om året. Anledningen till samtal just två gånger om året är att vi annars tror att feedbacken blir mindre effektiv samt att individen ändå behöver en viss tid på sig för att uppfylla sina mål. Belöning skall därmed delas ut efter genomfört utvecklingssamtal och om de anställda naturligtvis har uppfyllt sina mål. Genom dessa samtal kan de anställda också få möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter och därmed se till att arbetsuppgifterna varierar.

Utvecklingssamtalen anser vi också, precis som på HP, kunna ligga till grund för lönesättning. Möjligtvis behöver inget betyg sättas men för att de anställda skall kunna få belöning på individnivå måste de på något sätt utvärderas. Vi menar att det är teamledaren som här får ett stort ansvar genom att denne utför utvecklingssamtalen och därmed är den som skall avgöra belöning och löneförhöjning. För att undvika alltför subjektiva och orättvisa bedömningar tycker vi att en ytterligare kontroll av bedömningen bör göras av utvecklingschefen, i likhet med Sony Ericssons "farfars-princip".

Gällande godtyckliga belöningar anser vi att de skall delas ut då extraordinära beteenden och resultat har gjorts. För att detta inte skall ske allt för ofta måste styrelsen, i likhet med Varchar, ha det yttersta ansvaret. Eftersom styrelsen antagligen inte har inblick i företagets alla nivåer menar vi att förslag och motiveringar kan lämnas från chefer och ledare. Det är viktigt att det inte blir något system vad gäller denna typ av belöning eftersom den då förlorar sina fördelar.

När det gäller målen finns det tre faktorer att ta hänsyn till i detta steg: anpassning, kommunikation och tidsbegränsning. Det är viktigt att målen anpassas till individerna som skall belönas. Detta har vi tagit hänsyn till genom att målen för varje projekt är anpassade efter det specifika projektet och att de individuella målen sätts för varje enskild individ. Kommunikation av mål på samtliga nivåer är väsentlig och vi anser att vi har beaktat detta i analysen i föregående kapitel. På företagsnivå skall målen kommuniceras inför varje ny mätperiod. Dessutom skulle det vara lämpligt med en uppföljning i mitten av varje period som en slags kontroll på hur företaget ligger till. Kommunikation på gruppnivå skall ske vid varje nytt projekt och utvecklingssamtalen fungerar som kommunikation av mål på individnivå. Ytterligare en aspekt är att målen skall ha en tydlig tidsbegränsning. Detta anser vi oss också ha uppfyllt eftersom vi har angett tidsramar för belöningar på respektive nivå.

### **8.3.5 Steg 5 – Uppdatering**

När belöningssystemet är utvecklat och implementerat är det viktigt att uppdatera det till rådande omständigheter. Liksom steg tre är steg fem svårt för oss att genomföra. Vårt syfte var endast att ge ett förslag på belöningssystem som är anpassat till de anställda som företaget har i nuläget. Förändringar kommer antagligen att ske då medarbetarna byts ut, blir äldre och företaget expanderar. Det är upp till TAT att själva uppdatera sitt belöningssystem så att det är anpassat efter rådande omständigheter.

## **8.4 Lärdomar av utvecklingen**

Vid utvecklingen av belöningsystemet har vi kommit fram till att inget kan tas för givet. Vi syftar då främst till att vi i enkäten antog att alla ville belönas mer och frågan angående detta kändes löjlig. Svaret förvånades oss eftersom det fanns en relativt stor del som inte ansåg sig behöva belönas mer. Vi vill därmed upplysa andra om att vid utveckling av belöningsystem bör de anställdas preferenser undersökas mycket noggrant. Vidare vill vi påpeka att oavsett hur bra vårt förslag på belönings-system än är, så är det slutliga resultatet helt beroende av TAT då det är upp till dem att implementera systemet.

Ur enkätsvaren kan vi dra slutsatsen att icke-finansiella belöningar är mer önskvärda än finansiella. Problemet är att varken teorin eller stödfallen har särskilt stort inslag av icke-finansiella belöningar och därför blir det svårt att motivera användningen av dessa.

Under rubriken "Lärdomar av teori" diskuterade vi unikumet vad gäller belönings-system för det specifika företaget. Vår skepsis har ökat ytterligare efter utformningen då vi tror att det som egentligen är unikt är verksamheten. Företag som exempelvis har mycket arbete som sker i grupp kan ju använda sig av samma belöning som TAT. Detta stärks också av att vi, i vårt förslag, har kunnat använda delar av stödfallens belönings-system utan någon större anpassning. Slutsatsen gör också att vi tror att detta belönings-system kan användas på andra företag. Naturligtvis måste belönings-systemets tillämpbarhet prövas före en implementering sker.

## **8.5 Kritik mot eget arbete**

Under studiens gång har vi upptäckt en del brister och dessa diskuteras nedan.

Det har varit svårt att hålla en röd tråd genom uppsatsen, framförallt i teorikapitlet. Orsaken kan vara att vi egentligen inte har funnit några tydliga teorier kring hur belönings-system skall utformas. Teorikapitlet består snarare av faktorer som bör beaktas.

Gällande Sony Ericsson och HP har vi upplevt att vi saknar konkret information om vilka beteenden och resultat som leder till belöning. Detta gör att analysen på vissa ställen kan uppfattas som tunn. Varchar har kanske fått mer utrymme än vad de förtjänar eftersom vi ser oss ha en väldigt tydlig bild av deras belönings-system. Ytterligare ett problem är att Sony Ericsson ville och fick censurera informationen innan uppsatsen lades fram.

Till följd av att vi endast har undersökt tre stödfall är vissa generaliseringar svåra att göra. Exempelvis kan vi inte uttala oss om att något är vanligt i IT-branschen som helhet. Samtidigt tror vi att andra generaliseringar är möjliga att genomföra, exempelvis att belöningar som används i ett företag också kan användas i andra.

Vid utvecklingsprocessen har det varit svårt att uttala sig om huvudfallets mål och mått eftersom vi inte har fått några konkreta exempel på dessa från ledningen, detta trots påtryckningar från vår sida. Även om TAT:s ledning och anställda har bidragit med mycket information kan det också vara så att vi har undgått aspekter som gör att belöningssystemet inte är helt anpassat efter företaget.

Risken finns att vårt förslag upplevs som allt för omfattande och dyrt av TAT. Om så är fallet kan företaget välja de delar de finner lämpliga.

Den största delen av kritiken riktar vi mot vår enkät till medarbetarna i huvudfallet. En del av frågorna anser vi nu i efterhand vara irrelevanta, de som kan nämnas är frågorna två till fem som inte har analyserats ytterligare. Vidare har vi upplevt att få kunde svara på frågorna om mål och vision, många kunde inte se skillnaden. Dessutom borde vi kanske ha haft frågan om visionen före frågan om målen. Samtidigt ifrågasätter vi ledningens kommunikation av mål och vision, hade denna varit tillräcklig hade de anställda antagligen också ha kunnat svara på våra frågor.

Som vi nämnde i föregående avsnitt tog vi för givet att alla anställda ville belönas mer än idag vilket inte var fallet. Vi borde därför ha haft en fråga om varför de inte vill belönas mer. Samtidigt kan det oväntade svaret bero på att frågan var otydlig. Nackdelen med enkäter är att vi inte kan ställa följdfrågor eller göra förtydliganden, hade en intervju använts hade vi antagligen fått annorlunda svar. Intervjuer medför dock andra nackdelar som tidigare har diskuterats och därför föll valet ändå på användningen av enkät.

Vad gäller del två i enkäten finns två faktorer som saknar stöd i teorin eller stödfallen, dessa är ledig tid och möjlighet till att arbeta hemifrån. Vi upptäckte först vid analysen att dessa var egna påhitt och dessa faktorer har därför inte analyserats.

Vi har under analysen kommit fram till fler frågor som vi borde ha ställt till de anställda. Framförallt borde vi ha frågat vilka belöningar TAT skulle använda för att framstå som en attraktiv arbetsgivare. Denna fråga skulle kunna utformas i likhet med del två i enkäten.

## **8.6 Framtida forskning**

Under arbetet med denna studie har vi fått uppslag på andra möjliga forskningsområden.

- Olika branscher eller typer av företag kan studeras för att se om det verkligen finns skillnader, är belöningssystem unika?
- Förmåner används i samtliga undersökta fall och en studie skulle kunna göras kring dessa.
- Vårt belöningssystem skulle kunna undersökas för att se om det går att applicera på andra kunskapsföretag.
- Fler stödfall skulle kunna undersökas för att förbättra vårt förslag på belöningsystemet för TAT.
- Vår undersökning skulle kunna genomföras på samma sätt fast längre fram i tiden för att se om företagets fas i livscykeln spelar någon roll.

## REFERENSER

### **Publicerade källor**

- Alvesson, Mats, 1997. "Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies". Lund: Lunds Universitet, Ekonomihögskolan.
- Alvesson, Mats, 2000. *Ledning av kunskapsföretag: en studie av ett data-konsultföretag*. Stockholm: Nordstedts Juridik.
- Andersson, Lennart & Bratteberg, Johan, 2000. *Incitamentprogram*. Näsviken: Björn Lundén Information AB.
- Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay, 2003. *Management Control Systems*. Upplaga 11. New York: McGraw-Hill.
- Arvidsson, Per, 2005. *Styrning med belöningsystem – två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm.
- Ax, Christian, Johansson, Christer & Kullvén, Håkan, 2002. *Den nya ekonomistyrningen*. Upplaga 2:3. Malmö: Liber Ekonomi.
- Beer, Michael & Katz, Nancy, 2003. "Do incentives work? The Perceptions of a Worldwide Sample of Senior Executives", *HR. Human Resource Planning*, vol. 26, no .3, 2003, s. 30-44.
- Blomé, Anders, 2000. *Kunskapsföretaget. Kort och brett*. Malmö: Liber AB.
- Boëthius, Stefan & Ehdin, Martin, 1993. *Myten om moroten – En ny syn på ledarskap och motivation*. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlag AB.
- Bonde, Ingrid, 2003. "Staten kan tvingas agera", *Dagens Nyheter*, 2003-10-24.
- Bryman, Alan & Bell, Emma, 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi.



- Carlsson, Björn, 2005. "Fem år sedan bubblan sprack – Stockholmsbörsen har ännu inte tagit igen ens hälften av jätterasen", *Göteborgs-Posten*, 2005-03-06.
- Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena, 2004. *Metodpraktikan, konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Upplaga 2. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.
- Frank, Johan, Fredholm, Peter & Johansson, Niclas, 2000. *Belöningsystem för personal i kunskapsföretag*. Uppsala: Uppsala Universitet, Företagsekonomiska institutionen.
- Gellerman, Saul W, 1971. *Ledning, arbete, motiv: management by motivation*. Stockholm: Nordstedt.
- Hoffman, Jody R & Rogelberg, Steven, G, 1998. "A guide to incentive systems", *Team Performance Management*, vol. 4, no. 1, 1998, s. 22-32.
- Holme, Idar, Magne & Solvang, Bernt, Krohn, 1997. *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Upplaga 2. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, Dag Ingvar, 2002. *Vad, hur och varför? Om metodval i företags ekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, 2002. *Hur moderna organisationer fungerar*. Upplaga 2. Lund: Studentlitteratur.
- Jäghult, Bo, 1989. *Värdering och styrning av kunskapsföretag*. Malmö: Liber AB.
- Kaplan, Robert S & Atkinson, Anthony, 1998. *Advanced management accounting*. Upplaga 3. New Jersey: Prentice Hall.
- Kjellström-Matseke, Niclas, Adolfsson, Mårten, Ahrle, Lena & Dominguez Veronica, 2000. *Bygga tillväxtföretag genom människor*. Stockholm: Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien och CONNECT Sverige AB.

- Kohn, Alfie, 1993. "Why incentive plans cannot work", *Harvard Business Review*, vol. 71, september/oktober 1993, s. 54-61.
- Lindberg, Staffan, Carlsson, Bengt & Dickson, Daniel, 2005. "IT-konsulter tjänar mer än före kraschen", *Dagens Nyheter*, 2005-03-06.
- Locke, Edwin A, 2004. "Linking goals to monetary incentives", *The Academy of Management Executive*, vol. 18, no. 4, 2004, s. 130-133.
- McClelland, David C & Burnham, David H, 1976. "Power is the Great Motivator", *Harvard Business Review*, januari 2003, s. 117-126.
- Melin, Erik, Dammert, Andreas & Nilsson, Matts, 1999. *Att belöna och motivera medarbetare i tillväxtföretag*. Stockholm: Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien och CONNECT Sverige AB.
- Merriam, Sharan B, 1994. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Nicolin, Tomas, 2002. "Bara de bästa ska belönas", *Dagens Nyheter*, 2002-11-22.
- Nyllinge, Peter, 1999. "Analys av kunskapsföretag", *Balans: Tidskrift*, 6-7 s. 11-16.
- Paul, Ann-Sofie, 1991. *Belöningar och belöningsystem*. Stockholm: Sveriges personaladministrativa förening.
- Repstad, Pål, 1999. *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Rienecker, Lotte & Jørgensen, Peter Stray, 2002. *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber.
- Rosanas, Josep M & Velilla, Manuel, 2005. "The Ethics of Management Control Systems: Developing Technical and Moral Values", *Journal of Business Ethics*, vol. 57, s. 83-96.

- Samuelson, Lars A (red), 2001. *Controllerhandboken*. Utgåva 7. Stockholm: Industrilitteratur AB.
- Strannegård, Lars, 2004. "Det goda arvet efter den nya ekonomin", *Svenska Dagbladet*, 2004-10-10.
- Sveiby, Karl Erik, 1991. *Kunskapsledning – 101 råd till ledare i kunskapsintensiva organisationer*. Stockholm: Affärsvärlden Förlag AB.
- Svenskt Näringsliv, 2005. *Kompetensgap bromsar köpfesten. Det ekonomiska läget*. December 2005. Stockholm.
- Svensson, Arne, 2001. *Belöningssystem*. Stockholm: KFS Företagsservice.
- Svensson, Arne & Wilhelmson, Lars, 1988. *Belöningssystem*. Upplaga 2:2. SIPU Förlag.
- Wolvén, Lars-Erik, 2000. *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer – om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Lund: Studentlitteratur.

### **Muntliga källor**

- Linge (a), Ludvig, *VD TAT AB*, introducerande möte, 2005-11-15.
- Linge (b), Ludvig, *VD TAT AB*, personlig intervju, 2005-11-22.
- Mattsson, Gunilla, *HR Hewlett Packard*, telefonintervju, 2005-12-13.
- Schwickerath, Daniel, *Compensation & Benefits Specialist Sony Ericsson*, personlig intervju, 2005-12-20.
- Yildirim, Deniz, *VD Varchar AB*, personlig intervju, 2005-12-09.

### **Elektroniska källor**

- <http://www.hp.com/country/se/sv/companyinfo/> 2005-12-12, kl. 11.30
- [http://www.scb.se/templates/Standard\\_\\_\\_\\_36175.asp](http://www.scb.se/templates/Standard____36175.asp) 2005-12-16, kl. 17.30

- <http://www.SonyEricsson.com/spg.jsp?cc=se&lc=sv&ver=4000&template=pc1&zone=pc&lm=pc1> 2005-12-21, kl. 09.15
- <http://www.tat.se/> 2005-11-03, kl. 13.15
- <http://www.varchar.se/Pages/Default.aspx> 2005-12-08, kl. 14.45  
2005-12-09, kl. 10.40

## **BILAGA 1. INTERVJUFRÅGOR TILL STÖDFALLEN**

1. Vilken befattning har du?
2. Vad gör ert företag?
3. Hur ser organisationsstrukturen ut?
4. Vilken medelålder har ni i företaget?
5. Hur fungerar ert belöningssystem?
6. Varför valde ni just denna utformning?
7. Vilket syfte har belöningssystemet?
8. Omfattar belöningssystemet alla i organisationen?
9. Hur gick ni tillväga för att utveckla det?
10. Var de anställda delaktiga i utvecklingen?
11. Vilka för- resp. nackdelar ser ni med ert system?
12. Hur länge har ni haft det?
13. Har ni fått några interna eller externa reaktioner på ert belöningssystem?
14. Är det något ni skulle vilja ändra på i ert belöningssystem?
15. Har ni några andra motivationsåtgärder?

## BILAGA 2. INTERVJUFRÅGOR TILL HUVUDFALLET

1. Vilka befattningar har ni i företaget?
2. Hur ser organisationen ut?
3. Hur ser ägarstrukturen ut och vilka har kontroll över företaget?
4. Hur skapar ni värde för aktieägarna?
5. Vilka är företagets mål?
6. Hur kommunicerar ni målen till de anställda?
7. Tror ni att de anställda är medvetna om företagets vision och mål?
8. Vilken är er verksamhetsidé (art och omfattning)?
9. Vilken är er strategi?
10. Vilka resultat vill uppnås inom företaget?
11. Vad behöver göras för att dessa resultat skall uppnås (aktiviteter och processer)?
12. Vilka former av belöningar har ni idag?
13. Anser ni att ni behöver öka medarbetarnas motivation? Varför ja/nej?
14. Vad är er definition på belöningsystem?
15. Varför vill ni ha ett belöningsystem?
16. Skall belöningsystemet omfatta alla i organisationen?
17. Vilket/vilka beteenden/aktiviteter är det ni vill belöna?
18. Vet ni de anställdas preferenser vad gäller belöningar?
19. Är det konkurrens om attraktiva medarbetare?
20. Tillvaratar ni medarbetarnas kompetens?
21. Vad är önskvärd fördelning mellan fast och rörlig lön?
22. Har ni några funderingar om vad för typ av belöningar som skulle kunna passa er? Vilka?
23. Är optioner och delägarskap tänkbart?
24. Finns det någon praxis inom branschen?
25. Är det teamen eller projekten som skall belönas?
26. Skall belöning baseras på individuell prestation, grupprestation eller företagets prestation?

## **BILAGA 3. ENKÄT**

Hej!

Vi studerar företagsekonomi vid Lunds Universitet och skriver för närvarande vår kandidatuppsats. Vi skall undersöka belöningsystem för företag i IT-branschen och har valt att göra detta genom att skapa ett förslag på belöningsystem för TAT. För att göra detta på bästa sätt behöver vi Din medverkan då ett belöningsystem skall grundas på vad som driver och engagerar medarbetarna.

Tänk på att denna enkät kan vara Din chans att påverka utformningen av Din belöning. Vi vill också poängtera att enkäten är helt anonym och endast kommer att läsas av oss, dock kommer enkätsammanställningen naturligtvis att presenteras i uppsatsen.

Enkäten består av tre delar. Del ett består av ett antal allmänna frågor, i del två skall Du utvärdera ett antal faktorer som skall bedömas utifrån motivation och del tre innehåller frågor som i huvudsak skall besvaras med öppna svar.

Tack för Din medverkan!

Anna Magnusson, Hanna Sandin och Yevgeniya Arsenyuk

**DEL 1**

**Instruktioner:** Ringa in Ditt svar när det finns alternativ och skriv egna svar då alternativ saknas.

**1. Vilken är Din huvudsakliga arbetsuppgift på TAT?**

Designer    Tekniker    Projektledare    Teamledare    Annat:.....

**2. Arbetar Du som konsult?**

Ja            Nej

**3. Hur länge har Du varit anställd på TAT?**

\_\_\_\_\_år

**4. Hur gammal är Du?**

\_\_\_\_\_år

**5. Hur länge har Du arbetat inom branschen?**

\_\_\_\_\_år

**6a. Har Du tidigare erfarenheter av belöningsystem?**

Ja (forts. 6b)    Nej (forts. 7)

**6b. Hur upplevde Du det?**

---

---

**6c. Hur fungerade det (övergripande beskrivning)?**

---

---

---

---

**6d. Inom vilken bransch var det?**

---



**7. Vilka är TAT AB's mål?**


---



---



---

**8. Vilken är TAT AB's vision?**


---



---



---

**DEL 2**

**Instruktioner:** Bedöm hur viktiga följande faktorer är för Din *motivation till arbetet*, sätt kryss för det som ligger närmast Din personliga åsikt, 5 står för "Mycket viktigt" och 1 för "Inte viktigt".

	1	2	3	4	5
Intressanta arbetsuppgifter .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fysisk arbetsmiljö.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Social arbetsmiljö.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Status.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möjlighet till befordran.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möjlighet till förverkligande av egna idéer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Feedback från team-/projektledare.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ledig tid.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibel arbetstid.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trygg och förutsägbar inkomst.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offentligt erkännande.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uppmuntran från medarbetare.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Makt.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möjlighet till delägarskap.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Finansiell bonus.....					
Pensionsförsäkring.....					
Sjuk- och tandvårdsförmåner.....					
Betald utbildning.....					
Förmånliga lån.....					
Present efter prestation/måluppfyllelse.....					
Hushållsrelaterade tjänster.....					
Möjlighet till att påverka mina arbetsuppgifter....					
Varierande arbetsuppgifter.....					
Vinstdelning.....					
Subventionerad kaffe, lunch, förfriskningar.....					
Fri resa till och från jobbet.....					
Privat användning av företagets lokaler.....					
Jippon/kickoffer.....					
Hälso- och friskvård.....					
Rådgivning om privat ekonomi, juridik etc.....					
Personalfester.....					
Fester och andra aktiviteter med familj/anhörig...					
Löneförhöjning.....					
Positiv attityd till studieledighet.....					
Ersättning för förslag till förbättringar.....					
Utvecklingssamtal.....					
Möjlighet att byta arbetsuppgifter.....					
Möjlighet att arbeta hemifrån.....					
Restaurangbesök.....					

**DEL 3**

**Instruktioner:** Ringa in ditt svar när det finns alternativ och skriv egna svar då alternativ saknas.

**9. Vad innebär god fysisk arbetsmiljö för Dig?**

---

**10. Vad innebär god social arbetsmiljö för Dig?**

---

**11a. Anser Du dig ha motiverande arbetsuppgifter?**

Ja (forts. 11b)    Nej (forts. 11d)

**11b. Vilka av arbetsuppgifterna anser Du vara motiverande?**

---

**11c. Varför anser Du dessa vara motiverande?**

---

---

**11d. Varför anser Du dem inte vara motiverande?**

---

---

**12. Vilka är drivkrafterna bakom Ditt arbete?**

---

---

**13a. Anser Du att Du bör belönas mer än vad Du gör idag?**

Ja (forts. 13b)    Nej (forts. 14)

**13b. Varför anser Du att Du bör belönas mer?**

---

---

**13c. Efter vilka insatser anser Du att Du bör belönas?**

---

---

**14. Hur ofta anser Du att belöning bör ske?**

Årsviis      Halvårsvis      Kvartalsvis      Månadsviis      Dagligen      Annat:.....

**15a. Anser Du att belöning bör baseras på individuell prestation?**

Ja              Nej

**15b. Varför/varför inte?**

---

---

**16a. Anser Du att belöning bör baseras på grupprestation?**

Ja              Nej

**16b. Varför/varför inte?**

---

---

**17a. Anser Du att belöning bör baseras på företagets prestation som helhet?**

Ja              Nej

**17b. Varför/varför inte?**

---

---

**18a. Anser Du att företaget använder sig av belöningar idag?**

Ja (forts. 18b)      Nej

**18b. Vilka belöningar använder TAT?**

---

---

**18c. Efter vilka aktiviteter/beteenden?**

---

---

**19. Övriga åsikter och tankar kring belöningsystem:**

---

---

---

---

**Ännu en gång, tack för Din medverkan!**

## BILAGA 4. SAMMANSTÄLLNING AV ENKÄTSVAR

Endast de kvantitativa svaren presenteras eftersom vi har utlovat respondenterna att deras svar inte skall kunna läsas i sin helhet. Först presenteras svaren för del ett samt tre och därefter redogörs för del två. I del två avser de vänstra kolumnerna under varje kategori teknikernas svar och de högra avser designernas svar. Vi vill också tillägga att det för designers i del två saknas svar av en person för faktorerna: flexibel arbetstid, present efter prestation och hushållsrelaterade tjänster. För teknikerna saknas svar av en person för faktorerna: sjuk- och tandvårdsförmåner samt present efter prestation.

### DEL 1 OCH 3

#### 3. Hur länge har du varit anställd på TAT?

<i>Tekniker</i>	<i>Designers</i>
1,6 år	1,7 år

#### 4. Hur gammal är du?

<i>Tekniker</i>	<i>Designers</i>
27,2 år	26,8 år

#### 5. Hur länge har du arbetat inom branschen?

<i>Tekniker</i>	<i>Designers</i>
3,7 år	3,4 år

#### 6a. Har du tidigare erfarenhet av belöningsystem?

	<i>Tekniker</i>	<i>Designers</i>
Ja:	23,5%	20,0%
Nej:	76,5%	80,0%

#### 11a. Anser du dig ha motiverande arbetsuppgifter?

	<i>Tekniker</i>	<i>Designers</i>
Ja:	88,2%	90,0%
Nej:	5,9%	10,0%

*Att skapa en "morot" – en fallstudie om belöningsystem i IT-branschen*

---

Ja och nej: 5,9%      0,0%

**13a. Anser du att du bör belönas mer än du gör idag?**

	<i>Tekniker</i>	<i>Designers</i>
Ja:	41,2%	70,0%
Nej:	47,0%	20,0%
Vet ej:	5,9%	10,0%
Ej svar:	5,9%	0,0%

**14. Hur ofta anser du att belöning bör ske?**

	<i>Tekniker</i>	<i>Designers</i>
Årsvis:	17,7%	20,0%
Halvårsvis:	17,7%	0,0%
Kvartalsvis:	17,7%	0,0%
Månadsvis:	5,8%	20,0%
Dagligen:	0,0%	0,0%
Annat:	35,3%	50,0%
År & halvår:	0,0%	10,0%
Ej svar:	5,8%	0,0%

**15a. Anser du att belöning bör baseras på individuell prestation?**

	<i>Tekniker</i>	<i>Designers</i>
Ja:	76,5%	80,0%
Nej:	17,6%	10,0%
Ja och nej:	5,9%	10,0%

**16a. Anser du att belöning bör baseras på grupprestation?**

	<i>Tekniker</i>	<i>Designers</i>
Ja:	64,7%	70,0%
Nej:	29,4%	20,0%
Ja och nej:	5,9%	0,0%
Vet ej:	0,0%	10,0%

**17a. Anser du att belöning bör baseras på företagets prestation som helhet?**



*Att skapa en "morot" – en fallstudie om belöningssystem i IT-branschen*

---

	<i>Tekniker</i>	<i>Designers</i>
Ja:	76,5%	90,0%
Nej:	23,5%	10,0%

**18a. Anser du att företaget använder sig av belöningar idag?**

	<i>Tekniker</i>	<i>Designers</i>
Ja:	35,3%	90,0%
Nej:	52,9%	0,0%
Vet ej:	5,9%	10,0%
Ja och nej:	5,9%	0,0%

## DEL 2

	1	2	3	4	5					
Intressanta arbetsuppgifter				10	11,8	30	88,2	60		
Fysisk arbetsmiljö		23,5	10	53	20	23,5	40	30		
Social arbetsmiljö		5,9		11,8	10	64,7	30	17,6	60	
Status	11,8		41,1	30	35,3	30	11,8	40		
Möjlighet till befordran	5,8		11,8	20	23,5	50	47,1	30	11,8	
Förverkligande av idéer			5,8		11,8	10	41,2	60	41,2	30
Feedback från ledare			5,9		11,8	10	64,7	70	17,6	20
Ledig tid	5,9		35,4	20	17,6	50	23,5	30	17,6	
Flexibel arbetstid			11,8		41,2	30	29,4	60	17,6	
Trygg inkomst			5,9		58,8	20	35,3	40		40
Offentligt erkännande	5,9		23,5	10	29,4	50	41,2	40		
Uppmuntran medarbetare	5,8		11,8		11,8		58,8	80	11,8	20
Makt	23,5	20	29,4	30	35,3	30	11,8	20		
Delägarskap	35,4	60	11,8	10	23,5	20	23,5	10	5,8	
Finansiell bonus	5,8	10	5,9	40	47,1		41,2	50		
Pensionsförsäkring	23,5	10	23,5	30	23,5	40	23,5	10	6	10
Sjuk- & tandvårdsförmån	11,8	10	41,2	20	29,4	30	5,9	40	5,9	
Betald utbildning	5,9		23,5	20	53	10	17,6	70		

## Bilaga 4

	1		2		3		4		5	
Förmånliga lån	47,1	30	29,4	30	23,5	30		10		
Present efter prestation	35,4	30	5,9	10	41,2	40	11,8	10		
Hushållsrelaterade tjänster	58,8	20	23,5	30	17,7	30		10		
Möjlighet påverka arbete					5,8	20	47,1	60	47,1	20
Varierande arbetsuppgifter					5,8	20	41,2	60	53	20
Vinstdelning			23,5	40	58,8	40	17,7	20		
Subv kaffe/lunch/förfriskn.	11,8		35,4		5,8	30	41,2	40	5,8	30
Fri resa till & från jobbet	58,9	20	17,6	20	17,6	30	5,9	20		10
Privat användn. av lokaler	47,1	40	23,5	10	17,6	50	11,8			
Jippon/kickoffer	5,9		29,4	20	23,5	30	29,4	40	11,8	10
Hälso- & friskvård	5,9		11,8		23,5	60	53	20	5,8	20
Rådgivn. privat ekonomi	41,2		23,5	30	23,5	40	11,8	30		
Personalfester	5,9		23,5		35,3	70	35,3	30		
Fester med familj/anhörig	23,5		23,5	10	47,1	80	5,9	10		
Löneförhöjning				10	11,8	20	58,8	40	29,4	30
Positiv attityd studieledig	11,8		17,6		23,5	30	35,3	70	11,8	
Ersättning för nya förslag	11,8		35,3	40	41,1	30	11,8	30		
Utvecklingssamtal	11,8		11,8		11,8		58,8	80	5,8	20

## Bilaga 4

	1		2		3		4		5
Möjlighet att byta uppg.			10	5,9	30	58,8	40	35,3	20
Möjlighet arbeta hemma	17,6	10	20	29,4	50	47,1	10	5,9	10
Restaurangbesök	35,3		17,6	50	35,3	50	11,8		