

Lunds Universitet
Företagsekonomiska Institutionen
Kandidatuppsats
HT/06

FEK 582, 10 poäng
2006-12-20
Handledare: Nadja Sörgärde

Belöning som incitament - en studie i ett kunskapsföretag

Författare:
Catarina Nordlindh
Daniel Bruzaeus
Johanna Hafström



Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Belöning som incitament – en studie i ett kunskapsföretag
Seminariedatum:	2006-12-20
Ämne/kurs:	FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng
Författare:	Catarina Nordlindh, Daniel Bruzaeus och Johanna Hafström
Handledare:	Nadja Sörgärde
Nyckelord:	Kunskapsföretag, personalomsättning, motivation, belöningsystem
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att utröna huruvida ett belöningsystem kan fungera som ett tillräckligt starkt incitament för att förmå personal att stanna i ett kunskapsföretag. Utifrån detta har vi ambitionen att kunna ge någon form av rekommendation till fallföretaget om belöningsystem bör användas i syfte att minska personalomsättningen eller om de bör välja en annan väg.
Metod:	Vår studie är en fallstudie av kvalitativ art, med en deskriptiv ansats. Vi har gått deduktivt tillväga, med en iterativ strategi. Insamling av empiriska data har gjorts genom intervjuer, vilka har varit semistrukturerade.
Teori:	I detta avsnitt granskas vad som teorin anser motiverar människor och får dem att prestera, samt teori om belöningsystem.
Empiri:	Vårt fallföretag är ett teknikbaserat konsultföretag. Vi studerar huruvida deras belöningsystem idag är tillräcklig incitamentsgrund för att bibehålla en låg personalomsättning.
Resultat:	Människor behöver motiveras för att prestera väl. Personlig tillfredsställelse är drivkraft för prestation. För att vilja stanna inom fallföretaget efterfrågar man stimulans, lärande och en utvecklande miljö – inte belöningsystemet.

Abstract

- Title:** Incentive as a trigger - a study of a knowledge based company
- Seminar date:** 2006-12-20
- Course:** FEK582, Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Catarina Nordlindh, Daniel Bruzaeus, Johanna Hafström
- Advisor:** Nadja Sörgärde
- Key words:** Knowledge based company, personnel turnover, motivation, incentives system
- Purpose:** The purpose with this thesis is to find out whether an incentive system can lower the personnel turnover and work as a trigger to make the staff in a knowledge based company stay within the organization. We have the ambition to give some recommendations to the company in our case study concerning the use of the incentive system as a way of sustaining and lowering their personnel turnover.
- Methodology:** Our thesis is a qualitative case study, with a descriptive approach. We have proceeded deductively, using an iterative strategy. To collect the empirical data, interviews have been made. These have been semi structured.
- Theory:** In this chapter we review what the theory says about motivating people, what makes them supersede and about the theory of incentives systems.
- Empirical foundation:** Our case study company is a technology based consulting company. Our study emphasises on if their incentive system today is basis enough for sustaining their low personnel turnover.
- Conclusions:** In order to perform well, people need to be motivated. Personal satisfaction works as a trigger for performance. To be willing to stay within the case study company stimulation, learning and a developing environment is asked for – not the incentive system.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	3
1.3 Syfte	4
1.4 Disposition	5
2 METOD	6
2.1 Studiens karaktär	6
2.2 Fallstudie	7
2.2.1 Val av fallföretag	7
2.3 Intervjuer	8
2.3.1 Respondenter	9
2.3.2 Presentation av respondenter	10
2.4 Data	11
3 FÖRSTUDIER	12
3.1 Vad är ett kunskapsföretag?	12
3.2 Trivector som kunskapsföretag	13
4 MOTIVATION OCH PRESTATION	14
4.1 Att motivera sina anställda	14
4.1.1 Motivation på Trivector.....	16
4.1.2 Analys	18
4.2 Belöningsystemets komponenter	18
4.2.1 Trivectors belöningsystem.....	19
4.2.2 Analys	20
4.3 Syftet med belöningsystem	21
4.3.1 Trivectors syfte med belöningsystemet	21
4.3.2 Uppfylls Trivectors syfte med belöningsystemet?	22
4.3.3 Analys	24
4.4 Åtgärder för att förbättra ett belöningsystem	24
4.4.1 Analys	25
4.5 Individ- eller gruppbelöning?	25
4.5.1 Trivector om individ- eller gruppbelöning.....	26
4.5.2 Analys	27
5 HUR SKALL MAN BEHÅLLA DE ANSTÄLLDA I KUNSKAPSFÖRETAG?	29
5.1 Är lönen det viktigaste?	29
5.1.1 Är lönen det viktigaste för de anställda på Trivector?	30
5.1.2 Analys	31
5.2 Om inte lönen är det viktigaste, vad är det då som är betydelsefullt?	31
5.2.1 Vad är betydelsefullt för Trivectors anställda?	32
5.2.2 Analys	34
5.3 Hur kan man behålla anställda på företaget?	35
5.3.1 Hur ska Trivector göra för att ha fortsatt låg personalomsättning?	35
5.3.2 Analys	36
6 SLUTSATS	38
5 KÄLLFÖRTECKNING	40

1 INLEDNING

I det inledande kapitlet tar vi upp och förklarar bakgrunden till vårt ämnesval, och varför vi tycker att det är intressant. Vi för också en problematiseringsdiskussion samt förklarar syftet med vår uppsats.

1.1 Bakgrund

Genom livet har vi alla på något sätt belönats för en inträffad händelse, eller velat uppnå någon form av utfästelse. Redan från tidig ålder påvisas man korrelationen mellan prestation och belöning. Sambandet mellan dessa mekanismer återfinns också i arbetslivet, och dess funktioner påverkar yrkesarbetande människors vardag. Belöning ger en positiv feedback, och efterlämnar förhoppningsvis en känsla av nöjdhet hos mottagaren. Denna känsla av att vara nöjd kan även uppnås genom ett flertal andra sätt. Ett kan vara genom stimulans. Utveckling och stimulerande arbetsuppgifter verkar positivt för självkänslan, och ökas genom att den uppgift som utförs innehåller ett visst mått av relevans. Ytterligare ett sätt att framkalla nöjdhet är genom bekräftelse. Att synas och bli uppmärksammas för utförd prestation ger en känsla av välbefinnande.

Även i medier återkommer belöningar och att belöna allt oftare. I Dagens Nyheter¹ kan vi läsa om att bonusar är bra för företagen, där Claes Bergström, professor i finansiell ekonomi, diskuterar samband mellan bonusar och hur bra företagen sköts. "Chefer tjänar miljoner på belöningssystem", optionsprogram, resultatandelsstiftelser och prestationsaktier.² Beloppen är höga och skvallrar om att

¹ DN 2006-11-01

² DN 2006-11-01

man, om ansedd som viktig för företaget, kan tjäna stora pengar. En debattartikel³ skriven av Bengt Rydén, tidigare chef för Stockholms fondbörs, och Thomas Franzén, tidigare Riksgäldsdirektör, tar upp näringslivsministrarnas inställning till frågan om bonusar till statliga vd:ar. De uppmanar även Maud Olofsson (c) till eftertanke och ägaransvar. Bakgrunden till detta förklaras med ett resonemang om bonusens syfte, och vad de anser vara en urspårning av belöningsystemen och dess storlek. Pia Gripenberg slår fast⁴ att bonusar blivit en del av vår företagskultur, trots att det, enligt hennes hänvisningar till vetenskapliga rapporter, inte finns något samband mellan rörlig ersättning och prestationer i företagsledningarna.

Vilka är då de bakomliggande orsakerna till varför man belönar? I dagens medier diskuteras detta, och minskning av personalomsättning omnämns i dessa sammanhang.⁵

Just minskningen av personalomsättning har vi ställt in sikten på, och är vad vi har som ansats att utreda i denna uppsats. Hur bör man agera som arbetsgivare för att behålla sin personal i en allt mer föränderlig värld? Det råder ingen tvekan om att utvecklingen av vår omvärld sker med en högre hastighet än för ett par år sen, och att vi människor påverkas av detta, även som arbetstagare. Kraven på varje enskild anställds prestation ökar, och kompetensen hos individen förväntas vara hög. I takt med att vi lever i en mer global och utvecklad värld kan alltså företagsledningar ställa högre krav på sina anställda, men även det omvända blir givet; de anställda kan ställa högre krav på sina arbetsgivare. Människor idag är mer lättrörliga än tidigare. Detta ger en ökad förflyttning på arbetsmarknaden och en snabbare omsättningshastighet på personal överlag.

³ DN 2006-11-05

⁴ DN 2006-11-12

⁵ DN 2006-11-01

Finns det då några företag som är särskilt sårbara för denna utveckling, några som riskerar mer vid en förlust av medarbetare? Kunskapsföretag är den beteckning man ger företag som har humankapital som sin viktigaste tillgång (Jäghult, 1989). Det är företag som ser personalen som sin viktigaste resurs. Sveiby (1990) definierar kunskapsföretag som organisationer där man lever på att sälja sin kunskap och klassar dessa företags produktion som starkt individberoende.

Det kan därmed vara rimligt att anta att dessa företag är mer beroende av sin personal, av att dessa trivs och producerar i önskvärd takt samt att dessa individer stannar inom företaget. Utifrån denna ansats har vi valt att studera kunskapsföretag och i vilken mån man kan förmå personal att stanna kvar inom företaget med hjälp av belöningssystem.

1.2 Problematisering

Svensson (1991) har tittat på belöningars inverkan och menar att en resultatbaserad lönesättning påverkat bland annat personalomsättningen i positiv riktning. Han belyser detta genom en fallstudie genomförd av ett "vanligt" företag, i den privata sektorn. Med vanligt förstås här motsatsen till kunskapsföretag; tillverkande företag, där inte humankapitalet tillskrivs det största värdet, utan det istället är materiella tillgångar som genererar omsättning och vinst.

Jäghult (1989) menar att det monetära inte är den huvudsakliga drivkraften i kunskapsföretag, och pekar istället på andra incitament som får konsulten eller den anställda i ett kunskapsföretag att prestera. Han säger sig också ha träffat ett stort antal konsulter som utan att tveka skulle minska sin ersättning, vid valet mellan detta eller till exempel mer stimulerande arbetsuppgifter.

Svenssons (1991) och Jäghults (1989) resonemang går isär, och visar på en diskrepans i ämnet – men med en väsentlig avvikelse. Svenssons (1991) studie är utförd i ett vanligt företag, Jäghults (1989) observationer omfattar personer i kunskapsföretag. Även om Jäghults resonemang skulle stämma gällande drivkraft till prestation, kan man ändå förmå personalen i kunskapsföretag att *stanna* med hjälp av belöningssystemet? Är Svenssons (1991) studie generaliserbar även för kunskapsföretag?

Detta blir vår frågeställning, som kan spjälkas upp i delfrågor som;

- huruvida en hög lön eller en monetär belöning fungerar som huvudsaklig drivkraft i arbetet, och
- vad som motiverar en anställd?

Genom att titta på dessa utifrån ett kunskapsföretags perspektiv vill vi utröna huruvida ett belöningssystem är ett tillräckligt starkt incitament för att få personal att stanna i organisationen, eller om det i dessa typer av företag ställs andra krav.

En sammanvävning av delfrågorna och problematiseringsområdet ger oss formuleringen;

Kan man, med hjälp av belöningssystem, få personal i ett kunskapsrelaterat företag att stanna inom detta?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att utröna huruvida ett belöningssystem kan fungera som ett tillräckligt starkt incitament för att förmå personal att stanna i ett kunskapsföretag.

1.4 Disposition

Vi har nu tagit upp bakgrunden till vårt ämnesval, vilka problem vi sett med det och försökt ge en bild till varför vi tycker det är intressant som fenomen att studera. Metodkapitlet förklarar hur vi gått tillväga i vårt arbete, och våra val motiveras. Vi har därefter valt att presentera vår studie på ett icke-traditionellt sätt. Vi förser först läsaren med en förstudie som vi anser ger den bakgrundsbild denne behöver för att kunna tillgodogöra sig vår studie. Sökandet efter svaret på vår fråga gör att vår studie får två faser; en där vi tar reda på vad som motiverar människor och vad som får dem att prestera, och en där vi söker om man genom ett belöningsystem kan behålla de anställda i ett kunskapsföretag. Eftersom vi valt att tematisera vår studie presenteras inte teori och empiri för sig, utan samspelar i de olika faserna av våra teman. Innan vi går vidare till den andra fasen i våra studier, ges först en analys knuten till frågan som diskuterats. En helhetsanalys av vår studie avslutar denna och visar vilka resultat den pekar på.

2 METOD

I metodavsnittet förklarar vi vår ambition, och beskriver studien vi genomfört. Vi redogör för intervjuerna och vi berättar hur vi gått tillväga vid insamlandet av annan data.

2.1 Studiens karaktär

Utifrån det faktum att vi ville beskriva en situation och förklara hur man sedan kan använda vad vi kommit fram till, tog vår studie formen av en deskriptiv ansats. Med en sådan förstås att författaren har för avsikt att beskriva ett fenomen och skapa förståelse för det (Halvorsen, 1992). Genom en normativ ansats försöker man förbättra en situation (Halvorsen, 1992), men vår avsikt är inte att förbättra belöningsystemet som incitamentsgrund eller ge förslag på förändringar i ett sådant, utan belysa *vad* man kan använda det till, och skapa ytterligare förståelse för användandet som sådant.

För forskningsstrategi används främst två förklaringsmodeller; deduktiv och induktiv ansats, som angriper det valda problemet från var sitt håll. Med en deduktiv ansats tar forskningen sin början i teorin, för att sedan utforska det valda fältet. Den induktiva gör det omvända, utgår från empirin, och prövar sedan denna mot teorin (Bryman & Bell 2005). Vanligast inom samhällsvetenskaperna är den deduktiva metoden (Bryman & Bell 2005) och det är också denna vi har valt för vår studie. Detta för att först anskaffa en djupare förståelse för ämnet och därefter kunna samla in relevant data för vårt studiesyfte. Under empiristudierna har vi vid några tillfällen fått gå tillbaka till teorin och eftersöka mer kunskap inom något visst

område. Detta sätt att arbeta på kallas iterativ strategi och inbegriper en rörelse mellan data och teori (Bryman & Bell 2005).

Vi har använt oss av en kvalitativ metod, då vår studie är av tolkande art och vår uppgift att analysera den insamlade datan, något som enligt Bryman och Bell (2005) den kvalitativa forskningen lägger tonvikten vid.

2.2 Fallstudie

För att genomföra en mer djupgående och detaljrik granskning av ett företag används ofta fallstudier (Bryman & Bell 2005). I dessa studier studerar man intensivt en viss miljö eller situation för att utröna miljön kring det man har för avsikt att undersöka. Detta är också det tillvägagångssätt vi valt, och har belyst frågan inom ett företag.

Fallstudien anses vara den mest lämpade form av studium, när den fråga som skall undersökas är av alltför komplex karaktär för att kunna besvaras med hjälp av enkäter eller experiment (Yin, 2003). Så har också vi resonerat vid vårt val av förfaringsätt, och därmed använt oss av fallstudien som modell.

En fallstudie blir inte generaliserbar för andra företag (Bryman & Bell, 2005) utan återger en subjektiv bild av det valda företaget. De data som presenteras är fakta i just det valda fallet, och syftet är inte heller att ge en objektiv bild av fenomenet i företag i allmänhet, utan att visa upp hur det är i denna studie, och därmed påvisa hur det kan vara.

2.2.1 Val av fallföretag

Trivector är ett teknikbaserat konsultföretag med rötter och verksamhet i Lund. De består av fyra delbolag, där personalen är specialister inom respektive arbetsområde;

Traffic, System, LogiQ och Information. Överlappningen mellan de fyra är tydlig, och arbetssättet och företagskulturen densamma. Totalt består Trivector av ett femtiotal personer som samtliga är stationerade i Lund.

Valet av Trivector baserades först på det faktum att de fyller kriterierna för att vara ett kunskapsföretag⁶. Vid närmre intervjuer uppdagades också att de var ett företag med mycket låg personalomsättning, vilket gjorde oss än mer nyfikna. Det intressanta för oss var att titta närmre på vad som låg bakom att de lyckats hålla personalomsättningen till ett minimum, genom att undersöka huruvida deras belöningsystem påverkade detta faktum.

2.3 Intervjuer

För att kunna ta del av hur respondenterna i vår undersökning såg på frågan vi valt att undersöka, och för att få en djupare insikt i deras attityd till denna, valde vi personliga intervjuer. Detta eftersom intervjuer, enligt Bryman och Bell (2005), ger mest information om en individs uppfattning gällande ett visst ämne. Vi har intervjuat ett litet antal respondenter, men genomfört desto mer djupgående intervjuer.

Bryman och Bell (2005) beskriver tre olika tillvägagångssätt, genom vilka man kan genomföra intervjuer; strukturerat, semistrukturerat och ostrukturerat. Vid valet av dessa, väljer man också hur öppen man vill att intervjun skall vara och hur mycket man genom det vill styra. Den semistrukturerade modellen är den som ger både intervjuaren och respondenten mest flexibilitet (Bryman & Bell, 2005), varför vi valde denna form. Flexibiliteten möjliggjorde för respondenten att särskilt uppmärksamma de ämnen denne tyckte var av hög vikt, och gav oss tillfällen att ställa följdfrågor.

⁶ Se avsnitt 3.1 Trivector som ett kunskapsföretag

Respondenten var i förväg informerad om temat, men hade inte tillgång till frågorna. Detta för att undvika konstruerade svar, och inte heller ge respondenterna chans att jämföra sin inställning till frågeställningen, innan intervjun. För att inte missa någon av de infallsvinklar vi velat ta upp, skapade vi en intervjuguide. Flexibiliteten i den semistrukturerade intervjun gav dock tillfälle att frånga ordningsföljden i intervjuguiden (Bryman & Bell, 2005), vilket vi använde oss av vid behov. Vi har, i möjligaste mån, ställt öppna frågor, dels för att låta respondenten tala kring det denne ansett viktigt, och dels för att inte styra respondenten mot något svar. De öppna frågorna gav upphov till längre utläggningar, varför vi hade nytta av bandinspelningar. Dessa ökade också våra möjligheter att helt fokusera på respondenten och intervjufrågorna.

2.3.1 Respondenter

Vårt urval av respondenter går att likna vid det som Bryman och Bell (2005) kallar en kombination av bekvämlighets- och snöbollsurval. Vid detta tillvägagångssätt framkommer, under en pågående intervju, idéer på fler intervjupersoner, som kan ha betydelse för studien. Nackdelen med denna typ av urval är att dessa personer inte kan klassas som representativa för sin population (Bryman & Bell, 2005). På samma sätt som vår fallstudie av Trivector inte kan vara generaliserbar för andra företag, eller ses som representativ för dessa, är inte de respondenter vi intervjuat representativa för hela Trivectors medarbetarkår. Skulle våra intervjuer omfattat andra personer, är det möjligt att vi skulle fått andra svar, och kommit till en annan slutsats. Vi har fått ta del av olika uppfattningar bland de intervjuade, och deras inställning till det vår studie rör skiljer sig åt i vissa avseenden, vilket skänker denna ökad legitimitet, men skillnaderna som *skulle kunna* uppstå vid val av andra respondenter skall ändå nämnas.

Vi ser också en viss risk för suboptimering från ledningens håll, då det är genom VD:n vi fått tillgång till ytterligare intervjupersoner, och hans val kan ha påverkats av den uppfattning han tror att dessa innehar, och vill skall förmedlas. Trots detta valde vi att genomföra vårt urval enligt snöbollsmodellen, då det är den mest tids- och kostnadseffektiva metod som står till buds (Bryman & Bell, 2005).

2.3.2 Presentation av respondenter

Nedan följer en kortare presentation av de respondenter vi har intervjuat. Presentationen innefattar intervjupersonens ålder och familjesituation, hur länge de har jobbat inom företaget samt deras befattning. Då vi inte tycker att tillkännagivandet av respondenternas identitet tillför något till vår studie, samt för att öka bekvämligheten under och sannings sannolikheten i intervjuerna, har vi valt att anonymisera intervjupersonerna genom fiktiva namn.

Adam har varit vår kontaktperson på Trivector, med vilken vi haft mest kommunikation. Han är VD för Trivector LogiQ och har varit så i tio år. Han har varit delaktig under företagens omstruktureringar, och upplevt både bättre och sämre tider, resultatmässigt. Han är gift, med två barn, och är 41 år gammal. Adam har doktorerat vid Lunds Tekniska Högskola. Vi har valt att intervjua honom både som anställd och som VD, genom att ställa frågor på olika sätt och vid olika tillfällen.

Britta är konsult och har arbetat inom företaget i tre år. Resultatmässigt har hon upplevt både vinster och förluster för företaget. Britta är 27 år gammal, och har sambo men inga barn. Hon har studerat Industriell ekonomi vid Linköpings samt Lunds Universitet.

Carl är också konsult och har arbetat för Trivector i ett och ett halvt år. Även han är 27 år gammal, och har sambo, men inga barn. Carl har bara varit delaktig i företaget

under en tid med ekonomisk förlust, och därmed inte tagit del av någon utbetald bonus. Han är civilingenjör från Lunds Tekniska Högskola.

2.4 Data

Det teoretiska ramverk vi använder för vår studie baseras på ett urval böcker och artiklar som vi ansett vara både tillförlitliga och som bidragit med relevant information och fakta. Viss litteratur kan kännas gammal till året, men vi har i möjligaste mån sökt aktuell litteratur. Vi kombinerar också flertalet författare som stödjer de olika infallsvinklar utifrån vilka vår problemställning diskuteras, för att på så sätt få en bredd i källorna, och hoppas därmed ge dem högre reliabilitet.

Till den empiriska delen av vår studie har vi i första hand använt oss av primärdata, i form av intervjuer med respondenter på fallföretaget. Till viss del har vi även använt sekundärdata, i det här fallet företagets egen information, vilken är tagen från deras hemsida.

3 FÖRSTUDIER

För att kunna tillgodogöra sig en djupare förståelse av vår studie, presenteras i förstudien det material som kan vara till nytta för läsaren. Det som tas upp är hur ett kunskapsföretag gestaltar sig samt vilka särskilda risker dessa löper.

3.1 Vad är ett kunskapsföretag?

Definitionen av kunskapsföretag är inte självklar, och skiljer sig lite åt bland de teoretiker som tagit sig an uppgiften att definiera dessa. Dock förstås att begreppet rymmer att företaget sysslar med avancerad kunskap, samt att personalen oftast består av akademiker med hög utbildningsgrad (Sveiby, 1990).

Ett kunskapsföretag kan också identifieras genom synen på sitt humankapital. Jäghult (1989) menar att humankapitalet är den tillgång som värderas högst i ett kunskapsföretag, och jämför detta med det "vanliga" företaget där man istället sätter det finansiella kapitlet främst.

En av de punkter som tas upp av Alvesson (2000) för att ytterligare klassificera kunskapsföretaget är att det skall finnas en kreativitet hos utövaren och i den organisatoriska miljön. Ytterligare ett exempel som nämnts ovan är den höga grad av utbildning som flertalet anställda bör inneha för att företaget skall klassificeras som kunskapsföretag (Alvesson 2000).

Sveiby (1990) definierar kunskapsföretagen som företag som lever på att sälja sin kunskap. Dock skiljer denna definition dem egentligen inte från tjänsteföretag, som

också är en form av icke-producerande företag. Sveiby (1990) vill kalla kunskapsföretagen för en speciell typ av tjänsteföretag, och menar att de förra löser komplexa problem, medan de senare en enklare typ av problem. Nyckelord som omnämns är professionalism och kompetens (Jäghult, 1989).

3.2 Trivector som kunskapsföretag

På Trivectors hemsida kan man läsa om deras strävan att vara just ett kunskapsföretag. Detta uttrycker de genom att ha högt i tak och med lärande och kreativitet som viktiga inslag i företagskulturen.

VD:n på Trivector refererar till människan som produktionsutrustningen, och att företagets värde ligger i de anställda. Han pekar också på konsultbranschens låga behov av finansiellt kapital, och konstaterar att man behöver relativt lite för att starta en konsultfirma.

I Trivector blandas vetenskaplig metodik med forskarens nyfikenhet och konsultens handlingskraft och kreativitet (www.trivector.se). Trivector uppfyller kriteriet för hög grad av utbildning där 81 % av de anställda har akademisk utbildning, och dessutom innehar 36 % dubbla examina eller uppnått doktors-, licentiats- eller magistergrad.

Trivector framhåller också att de säljer just kunskap, i form av en individ. Det är denne som står för värdet på det man säljer, och som man presenterar för kunden. Eftersom konsulten blir den som representerar företaget gentemot kunden måste dennes arbetssätt vara korrekt och konsulten uppträda professionellt. Konsultens individuella kompetens måste vara hög, och man vill inte på Trivector anställa någon endast på grund av personliga egenskaper, utan ser gärna till specialistkunskaper.

4 MOTIVATION OCH PRESTATION

I detta kapitel tar vi upp teori angående motivation och prestation. Detta appliceras sedan på vårt fallföretag Trivector.

4.1 Att motivera sina anställda

Bryman & Bell (2005) berättar om Elton Mayo som i mitten av 1900-talet gjorde flertalet experiment med avsikten att undersöka sambandet mellan produktivitet och arbetsförhållanden. Dessa experiment tog plats på en av Western Electric's fabriker i Chicago vid namn Hawthorne, varför slutsatserna av experimentet benämndes Hawthorneeffekten. Arvidsson (2005) menar att det uppdagades, genom ett antal experiment, att produktiviteten på fabriken ökade, oavsett om man försämrade eller förbättrade arbetsförhållandena. Detta gällde en rad olika företeelser som till exempel belysningsförhållanden, arbetstider, raster, lönesystem etc. Elton Mayo kom då fram till att de anställda uppskattar när ledningen visar intresse för dem och deras arbetssituation, även om de handlar om fysiska försämringar av deras arbetsförhållanden. Bara intresset gör att ansvarskänslan ökar i takt med trivseln, vilket gemensamt leder till ökad produktivitet.

Enligt Svensson & Wilhelmsson (1991) finns det fem drivkrafter som inverkar på människors motivation till att utföra en viss uppgift. Dessa är

1. Tvång Detta är en negativ drivkraft som påverkar människor, genom straff eller hot om straff, om man inte fullföljer uppgiften. Denna sorts drivkraft

framkallar endast yttre underkastelse, och omöjliggör samtidigt inre underkastelse som tar sig form av intresse, omsorg, initiativ eller ansvar.

2. Materiella drivkrafter

Det mest vanliga materiella incitamentet är lön efter prestation. Pengar är dessutom en symbol som innehåller icke-materiella drivkrafter som status, säkerhet och makt. Dock kan man säga att den huvudsakliga definitionen av en materiell drivkraft är konsumtion av varor och tjänster.

3. Införlivade drivkrafter

Detta incitament baseras på de normer och värderingar som finns i varje enskild individ. Dessa kan delas upp på moraliska och ideologiska incitament. Det förstnämnda handlar om normer och moral förknippade med negativa incitament, som till exempel "Du skall icke stjäla". Ideologiska incitament handlar om engagemang kring vissa frågor.

4. Sociala drivkrafter

Med sociala drivkrafter menas att man som individ utför handlingar som gruppen eftertraktar, som åtföljs av ett erkännande för individen från gruppen. Skillnader i lön när man betraktar detta som en statussymbol kan ses som en social drivkraft, och även när man får ett erkännande eller publicitet. Ett exempel på det sistnämnda kan vara att bli utnämnd till "Månadens anställd".

De sociala incitamenten bör gå ihop med de införlivade drivkrafterna. Om detta inte görs finns det risk för att man arbetar mer för sitt eget bästa än för företagets, det vill säga suboptimering.

5. Inneboende drivkrafter

De inneboende drivkrafterna är sådana som får en person att utföra en handling för att den är premierande i sig. Man får alltså ingen uttalad belöning om man utför denna åtgärd, utan man drivs istället av självförverkligande.

De inneboende incitamenten är det viktigaste komplementet till den materiella drivkraften. Människan strävar hela tiden mot självförverkligande, och denna strävan kan tillfredställas genom arbete, om detta är organiserat på rätt sätt.

4.1.1 Motivation på Trivector

Vad som tas upp som det centrala på Trivector när det kommer till motivation är det sociala, att uppnå erkännande inför sig själv och inom gruppen. Hur detta yttrar sig skiljer sig från person till person på Trivector, men det grundläggande handlar om erkänsla. En av de anställda nämner sin egen drivkraft som en motivationsfaktor, en annan personlig utveckling, att man lär sig nya saker hela tiden.

"Det är svårt att bara nämna en, men att jag utvecklas själv är väldigt viktigt, och såklart det fortsatta lärande hela tiden." Britta

En medarbetare beskriver vikten av erkännande genom att poängtera att kunden som den största motivationsfaktorn, där man får bekräftelse genast efter en väl utförd prestation. Att folk lyssnar fungerar som en trigger, och att det är det som är motiverande. Något som ligger inom samma ram är att de anställda blir motiverade av att de ofta befinner sig i nya situationer och möter nya människor. Dessa möten och situationer skapar lärande och genererar ny kompetens till de anställda.

"Om man ska sammanfatta så tycker jag nog att det är själva erkännandet som är det viktiga. Det får man av kolleger, chefen men även ute hos kunderna. Man befinner sig hela tiden i nya situationer och träffar nya människor, detta är också spännande." Britta

"Det är tre saker, min egen drivkraft, företagets relation sen framför allt kunden. Det är lite att när man är ute hos kunden så är man på arenan, man står på scen. Den feedbacken man kan få därifrån, när man har gjort något bra, och man får kunderna att lyssna och får dom intresserade och dom tycker det är spännande. Man triggas själv och det är det roliga." Carl

VD:n tror, speciellt för konsulter, att det handlar mycket om ett personligt erkännande. Som konsult får du hela tiden feedback av dina kunder vid slutet av ditt uppdrag, och det är detta VD:n tror håller kvar denna typ av människor inom yrket.

"Det blir så himla tydligt när man är konsult; jag vill inte göra bort mig, man vill göra ett bra jobb. Det är ofta också personligt erkännande som är med som en viktig bit. Det är ofta en sak som håller en kvar i yrket, lite granna är det viljan att få mycket uppmärksamhet på annat sätt." Adam

VD:n på Trivector är av den uppfattningen att det som motiverar de anställda att göra sitt jobb har väldigt lite med lönen att göra. Han menar att man blir mindre motiverad om man känner att man inte får rätt lön, och att detta eventuellt påverkar ens inställning till arbetsplatsen, men inte till den grad att man inte skulle göra sitt arbete.

"Idag så tror jag att lönen är marginellt i stunden, men det ligger till grund av hur mycket engagemang man ska stoppa in i jobbet. Sen är det nog rätt mycket

engagemanget, intresset, nyfikenhet, man känner att man blir kittlad av att prova på nya saker, sätta ut en fot utanför trygghetszonen.” Adam

Precis som VD:n anser inte heller personalen att lönen är det viktigaste, även om det är en stor anledning till varför man arbetar.

”Lön är inte det viktigaste. Det finns så mycket annat som spelar in. Själöklart hade man inte arbetat om man inte fått någon lön, men jag tror inte att man hade klarat av att arbeta om inte hade trivts till exempel.” Britta

4.1.2 Analys

En utgångspunkt i diskussionen ovan, om vad som motiverar människor och vad som får dem att prestera, är Hawthorneexperimenten. Resultaten av dessa visar att det är uppmärksamhet som fungerar som trigger, att intresse visas för en uppgift eller situation. Innebörden av sagda uppmärksamhet kan därefter vara positiv eller negativ - det är uppmärksamheten i sig som är det centrala, att vara sedd.

I empirin finner vi att motivationen för de anställda på Trivector kommer utifrån erkännande och trivsel. Bland Svenssons & Wilhelmssons (1991) drivkrafter för motivation finns just erkänsla och den sociala uppmuntran som eftersträvas och fås i samband med en utmärkelse, ett erkännande.

4.2 Belöningsystemets komponenter

Anthony & Govindarajan (2003) menar att belöningsystemet består av kompensation i tre olika former; lön, förmåner och belöning.

För att skilja på de olika begreppen tar vi hjälp av Pauls (1991) kännetecken för de tre;

Förmån: Känd i förväg
Inte knuten till speciell arbetsprestation
I allmänhet generell
Oftast avtalsbunden

Belöning: Inte bestämd eller känd i förväg
Knuten till en viss prestation, men inte kontinuerligt återkommande
Delas ut i anslutning till prestationen
Avser enskilda individer eller grupper
Ej avtalsbunden, arbetsgivaren avgör vem som skall ha belöning

Paul (1991) menar att belöningar är bevis, materiella och immateriella, för hur väl de anställda utför sitt arbete. De skall vara tydligt skilda från den normala ersättningen, och endast skall följa vid extraordinär prestation.

Frank (2000) (m h t Lawler) anser att, för att förstärka de anställdas känsla av erkännande, bör belöningar ges officiellt, för att på så sätt medföra status för den person som erhåller belöningen. Om dessa istället ges i hemlighet, kan den positiva känslan minskas, då ingen annan känner till premieringen.

4.2.1 Trivectors belöningsystem

På Trivector består belöningsystemet av lön, förmåner, innebärande friskvård och fri sjukvård, samt bonus, som utlöses en gång per år, om avkastningen övergår fem procent.

Trivectors förmåner är generella, inskrivna i avtal och kända sedan tidigare. Belöningarna är också dessa kända i förväg, men finns inte inskrivna i avtalen. De är

knutna till en prestation, att företaget skall nå en avkastning som övergår 5 %, och belöningen är kontinuerligt återkommande i den mån kriteriet uppnås. Belöningen gäller heller inte enskilda individer eller grupper, utan alla anställda på företaget.

”Utöver lönen, som ej är prestationsbaserad, och övertidsersättningen finns det en bonus som betalas ut när företaget går med vinst till viss del. Denna bonus är baserad på varje anställds månadslön.” Britta

”Det jag tänker på är att vi har ett bonussystem och vid årets slut kollar vi resultatet och så försöker vi fördela ut bonus på så bra resultat vi har gjort. Det är satt i förhållande till månadslönen.” Carl

”Det funkar på så sätt att man får någon viss avkastning i procent då som börjar utfalla en viss bonus som sen i sin tur är en procent av månadslönen. Innan man har fem procent av bolagets avkastning så funderar man inte på det.” Adam

4.2.2 Analys

Belöningsystem består av tre olika sorters kompensationer för utfört och väl utfört arbete, där den tredje, belöningen, skiljer sig från lön och förmåner. Det är just belöningen som ses som ett bevis på hur väl en uppgift är utförd, och det är därmed den som kan skapa en extra dimension av erkänsla som vi nämnde i föregående avsnitt. Då man på Trivector mer ger en samlad bonus till samtliga anställda går man miste om en del av de fördelar som kan komma av en mer ren form av belöning. Vi kan alltså se att uppbyggnaden och komponenterna i Trivectors belöningsystem inte samverkar till att ge personalen erkännande vid väl utförd prestation, utan fungerar snarare som en förmån vid årets slut som utlöses vid gott resultat för företaget. Vilka fördelar man vill uppnå, och hur man vill att belöningsystems komponenter skall samspela återspeglas i syftet med belöningsystem i nästkommande avsnitt, och det är först där de avsedda effekterna kan börja mätas.

4.3 Syftet med belöningsystem

Svensson & Wilhelmsson (1991) menar att belöningar i stort handlar om människors behov av att bli sedda och uppmärksammade. Genom att använda sig av detta kan man ta tillvara på den anställdes kompetens, och utnyttja den maximalt genom ett belöningsystem. Syftet med belöningsystemet, och därmed indirekt få ut mer av den anställda, är därför att:

- öka engagemanget och motivationen,
- skapa en företagsanda,
- ge de anställda del i vinsten när det går bra för företaget,
- knyta de anställda ekonomiskt till företaget,
- samt att visa erkänsla för personalens insatser.

4.3.1 Trivectors syfte med belöningsystemet

De anställda på Trivector anser att syftet med belöningsystemet är att få dem att arbeta hårt under året, för att sedan få vara med och ta del av vinsten när det går bra för företaget.

"Syftet är att alla får vara med och skörda när det väl går bra." Britta

"Syftet är att försöka jobba under hela året och vid slutet av året hamna på en vinst. Alla är sugna på att få en extralön." Carl

På Trivector arbetar man alltså med att dels knyta de anställda ekonomiskt till företaget, och ge dem en del av vinsten när det går bra, och dels för att visa erkänsla för personalens insatser. Tillsammans skapar detta en känsla av motivation och engagemang bland de anställda. De som arbetar på Trivector anser att det som de uppfattar som syfte uppfylls.

"Eftersom jag har fått bonus när det har gått bra, känner jag att jag har fått ta del av kakan." Britta

VD:n på Trivector anser att syftet med belöningsystemet är att tydligt visa på, och uppmuntra det beteende som skapar en inriktning mot företagets mål. Det övergripande syftet, menar han, med belöningsystemet har egentligen varit att skipa någon slags rättvisa mellan de anställda, så att inte orättvisor skall påverka det dagliga arbetet.

”Det är himla viktigt med uppmuntran och uppmärksamhet. Det stora syftet har egentligen varit någon slags rättvisa. I ett konsultföretag är det viktigt att veta att det är människan som är produktionsutrustningen, vi säljer individen.” Adam

4.3.2 Uppfylls Trivectors syfte med belöningsystemet?

De anställda är inte helt tillfreds med det nuvarande belöningsystemet. Att påverka resultatet är något de anställda anser att de kan göra indirekt, men att det handlar om en gruppinsats för att det skall gå bra totalt sett. När det handlar om att påverka sin bonus ser de anställda detta som svårt, då det är en förlängning av resultatet för företaget. Det krävs att alla arbetar hårt.

”Eftersom min del är mindre än de andras delar tillsammans, känner jag att jag bara kan påverka resultatet och bonusen indirekt.” Britta

Eftersom de ej är helt belättna har de förslag på förändringar. De skulle till exempel vilja att bonusen utlöses flera gånger om året, eventuellt varje månad. Detta för att tydligare återkoppla till hur väl man presterar just för tillfället och att inte få belöningen för prestationen vid årets slut. De anställda ser en fara med att endast belöna vid årets slut, speciellt de år då företaget ej uppnår målen. När detta inträffar belönar man inte heller för de perioder under året som gått bra, och belöningen knyter alltså inte direkt an till väl utförda prestationer.

”Om man fick en bonus oftare, så kunde man tydligare känna ihopkopplingen med det dagliga arbetet.” Carl

De anställda på Trivector har även förslag på förbättringar genom att väva in andra variabler. Detta skulle man kunna utvärdera i anslutning till utvecklingssamtal och använda sig av personliga mål för varje individ. Som problem nämner de anställda tidsbrist, att man som konsult inte har tid över att lägga på att till exempel öka andelen nya kunder. Istället skulle man kunna ha det som ett mer uttalat mål än idag, vilket skulle skapa incitament för de anställda att arbeta åt ett visst håll. I allmänhet vill de anställda att belöningssystemet generellt sett bör vara mer målfokuserat.

”Man kan ju tänka sig ett system som är mer baserat på att man ska öka nätverket, hitta nya kontakter, öka andel nya kunder. Jag är dock ej lika positiv till detta, då man inte som konsult har tillräckligt med tid till detta när man är mitt uppe i ett uppdrag. Kanske lättare om man har det som ett uttalat mål. Då ger detta incitament samt större tyngd åt var man vill komma.” Britta

”Absolut, man skulle ju ganska så lätt värdera in variabeln kompetens. Klart att den finns med i lönesättningen men hur en individ utvecklas kan man sätta mål för kompetensen. Till exempel utvecklingssamtal, sen ett uppföljande på det.” Carl

VD:n håller med de anställda på vissa punkter. Han menar att det inte är ett speciellt modernt, eller utarbetat belöningssystem, med måttal för de olika mål man vill uppnå. Han skulle vilja titta mer på andelen nya kunder, försäljning etcetera.

”Ja det är ju lite trubbigt på vissa sätt, det är inte så modernt, inget balanserat belöningssystem. Pengar är ju sista raden, lite historia och så. Det är inget balanserat mätsystem som man ibland eftersträvar. Det är klart att man till exempel skulle vilja titta på andel nya kunder, försäljning osv. Samtidigt är det ändå det som det går ut på, eller som håller oss kvar” Adam.

4.3.3 Analys

Som vi tidigare nämnt är att erkännande fungerar som en drivkraft för motivation, och teorin kring belöningar nämner dessa som bevis på hur väl utförd en prestation är. Genom belöningsystemet på Trivector vill man driva motivationen och ge personalen erkänsla för deras insatser. Detta menar man främst att man gör genom den bonus som utdelas vid goda resultat för företaget. Vi anser dock att detta resultat inte behöver grunda sig i att individerna under året har varit motiverade att göra sitt bästa, utan att den goda avkastningen kan bero på andra, yttre variabler.

4.4 Åtgärder för att förbättra ett belöningsystem

Belöningsystem kan vara bättre och sämre konstruerade, vilket kan leda till oönskade effekter. Arvidsson (2005) menar att det finns belöningsystem som på ett omedvetet sätt är konstruerade så att de framkallar beteenden som man inte vill ha på företaget, samtidigt som den typ av handlande man vill framkalla inte belönas överhuvudtaget. Detta kan inträffa när företaget är inställt på att ha enkla, mätbara mått, oavhängigt om det gäller att uppnå företagets mål.

Mätningen är något som Arvidsson (2005) resonerar vidare kring. Han menar att det är väldigt viktigt att belöningsystemet stödjer företagets mål och strategier, och det skall även motivera till det beteende som ledningen vill ha av sina anställda. Det som mäts och belönas blir också utfört – "What gets measured gets done" (Arvidsson, 2005:6).

Någonting som Anthony & Govindarajan (2003) diskuterar är att belöningen ska vara timely. Med det menar de att tiden mellan prestationen och belöningen för denna inte får bli för lång, eftersom belöningen då blir mindre effektiv.

Frank (2000) (m h t Lawler) visar på ytterligare problem som kan finnas med belöningsystem. För att kunna koppla prestationen till storleken på belöningen, måste insatsen vara mätbar. Detta kan vara ett problem, speciellt vid individuella

belöningsystem. I många fall bör man hellre ägna sig åt gruppbelöningar, när arbetet är mer en laginsats. Mätproblemet kan övergå till att ledningen subjektivt bedömer vem och vad som skall belönas, vilket i sin tur kan skapa misstroende och orättvisa inom företaget.

4.4.1 Analys

I tidigare avsnitt nämner vi att de anställda på Trivector belönas idag endast om de når företagets mål på avkastning vid årets slut. Både VD och de anställda anser att detta bör förändras på ett eller annat sätt, då man idag inte känner att man kan påverka resultatet direkt, och i förlängningen inte heller sin bonus. Förslag som att bonusen skulle utlösas oftare, i anslutning till att man har presterat bra, uppmuntras av de anställda. Även förslag på förbättringar genom att väva in andra mätbara variabler och göra de anställda mer målfokuserade tas upp. I tidigare teorier har vi funnit stöd för fördelar i resonemanget både kring mätbarhet och en mer direkt koppling i tid och prestation.

4.5 Individ- eller gruppbelöning?

Paul (1991) menar att den stora frågan i ett företag är var nyckeln till framgång ligger. Är det de enskilda individerna och deras prestationer som är avgörande, eller handlar det mer om ett väl fungerande arbetslag?

Merchant (2003) menar att gruppbelöningar har en del tydliga nackdelar. Det är sällan som de skapar en direkt och stark belönings effekt. Den direkta effekten försvinner, om personerna belöningen är avsedd för, inte kan känna att de kan påverka den på ett märkbart sätt. När man använder sig av gruppbelöningar finns det också risk för freeriders. Med detta begrepp menar man personer som ingår i den belönade gruppen, men i själva verket inte har arbetat särskilt hårt för den.

Merchant (2003) ser också fördelar med gruppbelöningar i form av att de kan ge en viss kontroll över företagskulturen. Medlemmarna i gruppen hjälper varandra att nå det gemensamma målet genom att övervaka varandra.

En förändring i ett belöningsystems utformande, utan att arbetets gruppammansättning förändrats, kan medföra problem. Frank (2000) (m h t Kohn) har uppmärksammat vad som kan ske när ledningen använder sig av belöningar som använder sig av belöningar som riktar sig mot individer som arbetar inom en grupp. Dels kan detta göra att en individ förändrar sitt syfte med och sitt sätt att lösa uppgiften som denne blir premierad för, och dels kan den individ i gruppen som inte blir belönad känna detta som bestraffning. Frank (2000) (m h t Pfeffer) beskriver fortsatt hur ett individuellt belöningsystem snarare kan motverka arbetet som grupp, än främja syftet, och det ger dessutom fokus på mer kortsiktiga mål. Detta kan skapa en känsla hos de anställda av att det inte är prestationen som belönas, utan snarare hur omtyckt man är av ledningen.

4.5.1 Trivector om individ- eller gruppbelöning

De anställda på Trivector har tagit upp och diskuterat förslag för att förbättra det belöningsystem de har idag, och ytterligare ett sådant är att införa någon form av individuell belöning. Man ser då att man skulle sätta upp ett mätbart mål för varje individ och att bonusen baseras på detta.

”Bra om man kan hitta andra relevanta mått. T ex kan man belöna individuell prestation. Att man sätter upp en mätbar målsättning, och sedan har bonus baserat på detta. Man kan ju ha jobbat väldigt mycket de året det går dåligt, och får då ingen bonus. Där kan det vara bättre med individuell belöning.” Britta

Som ytterligare en fördel med individuell belöning nämner personalen freeriderproblematiken, och att detta då skulle kunna vara en väg kring den. De

anser att individuell belöning kan behövas om gruppen man arbetar inom är ojämn, och om vissa alltid arbetar under högre beläggning än andra. Detta skapar orättvisor mellan de anställda, sådant som VD:n tidigare uttryckt att han vill undvika.

”Just detta med känslan av att andra bara rider på ens egen väg kan lätt infinna sig vid gruppbelöningar. Speciellt om gruppen man arbetar med inte håller samma nivå utan vissa jobbar mer än andra..” Britta

Även om personalen på Trivector anser att ett individuellt belöningssystem är önskvärt, kan de också se problem med detta, i form av att man inte skulle bli lika benägen av att dela med sig av sina kunskaper. Individerna skulle kunna undvika att dela med sig av sina kunder till kollegerna, istället för att främja företaget.

*”Om det är mer individuella belöningar kanske man håller mer på kontakter. Känner att **jag** måste prestera för att **jag** ska få bättre bonus.” Carl*

4.5.2 Analys

Något som diskuteras mycket är orättvisor. Vi är av uppfattningen att tolkningen av dessa är tudelad bland de anställda och VD:n på Trivector. De anställda finner nämligen att belöningssystemet belönar alla idag, oavsett om de har arbetat lika hårt och under samma beläggning. VD:n menar däremot att det största syftet med belöningssystemet är att minska orättvisor mellan de anställda, och att detta syfte uppfylls. För de anställdas resonemang finner vi stöd i Merchants (2003) synpunkter om freeridereffekter och problematiken kring dessa.

Vi kan se att personal och VD är eniga om att det måste ske förändringar i det befintliga belöningssystemet, för hur man på bästa sätt, skall kunna skapa erkänsla

för de anställda, och ta till vara på deras motivation. Om vi analyserar detta lite djupare kan man upptäcka en inneboende motsägelse hos de anställda och VD:n. Man vill att Trivector skall använda sig av belöningssystem där man mäter prestation efter individuellt uppsatta mål, samtidigt som man förstår att gruppbelöningar är något som är nödvändigt för att nå företagets slutliga mål.

I detta kapitel har vi tagit upp vad som är det viktigaste för personal på ett företag idag, nämligen erkänsla, och att belöningen är ett sätt av visa detta för den anställde. Idag sker detta på Trivector främst genom en bonus vid årets slut, något som vi ifrågasätter, då denna bonus inte enbart baseras på hur väl personalen har utfört sitt arbete. Dock märks ändå den låga personalomsättningen på Trivector. Vad är det som gör att personalen stannar, trots att de i dagsläget inte är helt nöjda med belöningssystemet? Detta kommer vi vidare att utreda i nästkommande kapitel.

5 HUR SKALL MAN BEHÅLLA DE ANSTÄLLDA I KUNSKAPSFÖRETAG?

Detta avsnitt tar upp frågan om det är möjligt att behålla personal inom ett kunskapsföretag med hjälp av belöningsystemet.

5.1 Är lönen det viktigaste?

Svensson & Wilhelmsson (1991) menar att lönen inte kommer särskilt högt upp när det handlar om att motivera, vilket den däremot gör när kommer till att skapa missnöje och demotivera. De berättar om två olika inställningar personalen på en arbetsplats kan inneha, instrumentell inställning eller personlig tillfredställelse. Den förstnämnda handlar om att man endast går till arbetet för lönen skull, till skillnad från den andra, där man förutom lönen också får en känsla av personlig tillfredställelse. De menar på att den instrumentella inställningen är betydligt mer vanlig på ett tillverkande företag, och att man på kunskapsföretag strävar mer efter personlig tillfredställelse.

Lindblom (1996) visar på att de viktigaste motivationsfaktorerna på en arbetsplats är meningsfulla arbetsuppgifter, arbetskamraterna och varierande arbetsuppgifter. Lönen återfinns inte förrän på fjärde plats. Sveiby (1990) sätter Lindbloms (1996) teori på sin spets genom sitt påstående att konsulter dessutom kan tänka sig att gå ner i lön i utbyte mot mer stimulerande arbetsuppgifter.

5.1.1 Är lönen det viktigaste för de anställda på Trivector?

Om man skall placera de anställda på Trivector efter Svensson & Wilhelmssons (1991) två inställningar, landar de i den som beskriver behovet av personlig tillfredsställelse. De menar att hög lön kan vara väldigt lockande, beroende på vilken livssituation man befinner sig i. Det som dock gör att de stannar på företaget i slutändan har inte med lönen att göra, utan mer om utmaningar och möjligheter till nytt lärande, skapat av kolleger och kunder. Just detta var också anledningen till varför de valde att arbeta på Trivector. De såg möjligheten till ett omväxlande arbete, med möjlighet till lärande, chans att få träffa mycket människor samt nya utmaningar.

”Det beror helt på hur hög lön det handlar om. Eventuellt. Ett högre rörlig bit är snarare en trigger än ett stressmoment, men måste dock ha en trygghetsgräns på den fasta lönen.” Carl

”Detta är något som absolut påverkas av familjesituationen, måste ha med detta i beräkningarna. Man kan t ex ha olika mätvärden för olika individer som befinner sig på olika ställen i livet. Men då måste man vara väldigt noga med öppenhet och genomskinlighet, så att det inte blir prat bakom ryggen på företaget eller orättvisor.” Britta

De anställda på Trivector menar, som tidigare nämnts, att behovet av en hög lön varierar med livssituationen. De poängterar dock att även om det inte är den höga lönen, utan arbetsuppgifter och stimulans som motiverar, skulle de inte kunna tänka sig att sänka sin lön i utbyte mot dessa.

”Lönen är viktig, det kan man inte säga något annat om men på något vis ser man det som något slags av belöningsystem, ett mått på hur duktig man är och så vidare.” Carl

5.1.2 Analys

Inledningsvis kan vi slå fast, som vi kom fram till i föregående kapitel, att ingen på Trivector idag är särskilt nöjda med det existerande belöningsystemet. Ändå ser vi att personalomsättningen är låg. Frågan vi ställer oss då är vad är den huvudsakliga orsaken till detta?

I teorin som finns idag menar man att det inte är lönen som fungerar som främsta incitamentsgrund för personalen i ett kunskapsföretag, utan andra faktorer. En teoretiker drar det så långt att han menar att många till och med skulle kunna tänka sig att gå *ner* i lön, i utbyte mot intellektuell stimulans. Det sistnämnda ser vi dock inga belägg för i vår studie, utan med hjälp av den har vi kommit fram till att lön är viktigt, men inte det viktigaste.

5.2 Om inte lönen är det viktigaste, vad är det då som är betydelsefullt?

Sveiby (1990) anser att om individerna på företaget är kunniga och attraktiva på arbetsmarknaden är de formella belöningsystemen, som befordran och lönepåslag, otillräckliga. Han menar alltså att det också behövs ett *informellt* belöningsystem som lockar de anställda till att stanna på arbetsplatsen.

Anthony & Govindarajan (2003) berättar om att de anställda blir mycket motiverade av feedback på deras prestation. Om man inte får denna feedback, får man inte heller en känsla av självförverkligande och de anställda kan få svårt att nå sina mål.

Anthony & Govindarajan (2003) menar också att en belöning bör vara värdefull för den anställde, och betyda så pass mycket för denne att det anses lönt att utföra prestationen. Hur denna bedömning görs är subjektivt för mottagaren, och alla typer av belöningar anses inte lika mycket värda för dem som belöningen är avsedda.

Sveiby (1990) diskuterar hur personlighet hos anställda på kunskapsföretag kan påverka vad som är betydelsefullt. Han anser att personer som arbetar på kunskapsintensiva företag ofta är väldigt självständiga, även om de arbetar i team. Alvesson (2000) menar att konsulter ofta är utåtriktade personer som är beredda att angripa nya saker, samt att de är flexibla. Dessa har även en hög toleransnivå när det gäller det ostrukturerade, flexibla och kaotiska.

5.2.1 Vad är betydelsefullt för Trivectors anställda?

De anställda på Trivector anser att det finns ett informellt belöningsystem idag som handlar mycket om uppmuntran och feedback från chef och kolleger, men även från kunder. Företaget är väldigt måna om individen, och baserat på detta finns det lite av en "kompisrelation" mellan de anställda och chefen. De som arbetar på Trivector menar att om syftet med det informella belöningsystemet är att uppmuntra de anställda, stämmer detta väl överens med verkligheten.

"Det kan vara uppmuntran på olika sätt, genom t ex positiv/negativ feedback från kollegor och chef." Britta

"Det informella för mig ser jag som mycket negativ och positiv kritik från medarbetare och chef och liknande." Carl

När VD:n berättar om hans syn på det informella belöningsystemet skiljer det sig något från de anställdas syn. Dock menar han, precis som de anställda, att syftet med det informella belöningsystemet är att uppmuntra, och tycker att detta uppfylls väl i verkligheten.

"Jag tycker att det huvudsakliga syftet är att peppa de anställda. Detta gör vi främst genom att vi då och då ger små presenter som kan vara värdefulla för

stunden. Exempel på detta kan vara att få en resväska i samband med en tjänsteresa, och sen får man behålla den.” Adam

Anställda på Trivector anser att fördelar med det informella belöningssystemet som det ser ut idag är att det är smidigt eftersom det handlar om ett relativt litet företag.

”Det är väldigt smidigt, eftersom det är ett litet företag. Ju fler man blir desto svårare blir det att följa upp, eftersom man jobbar ensam.” Britta

Nackdelar med detta system kan vara, att man som individ, kan bli negativt påverkad när den egna prestationen inte är tillräcklig. Att det finns risk för att detta sprids bland kollegerna kan vara påfrestande att veta. VD:n menar att en nackdel kan vara att det enkelt skapas orättvisor, eftersom bedömningen av vilka som har varit duktiga blir subjektiv från chefens sida.

”Jo, problemet kan ju vara att det är jag som väljer vem som ska få belöningen. Ur de anställdas synvinkel kan uppfattas lite felaktigt, då det inte finns några klara regler på vem som ska bli belönad.” Adam

Trivectors VD menar också att en anledning till varför det informella belöningssystemet ibland inte alltid fungerar kan vara människorna som arbetar på kunskapsföretaget. De är personer som tar strid för sina åsikter, som lägger märke till saker och kan ifrågasätta. Han anser alltså att en orättvisa uppmärksammas lättare på ett kunskapsföretag, på grund av karaktären på de anställda.

”Konsulter är speciella, en bra konsult är någon som ändå rätt så självständig person som kan åka ut i ett sammanhang och göra sig hyfsat komfortabel med att säga att jag inte tycker att ni gör detta bra. Kan ta viss strid för någonting, och som ser saker, lägger märke till saker, kan ifrågasätta, vända och en baksida av

det är att konsulterna kan bli lite av en åsikts maskin som har synpunkter på allt.”

Adam

För att det informella belöningsystemet skall bli mer rättvist kommer de anställda på Trivector med förslag till förändring. De anser att systemet som finns idag skulle behöva utvecklas och bli mer formellt. Exempel på detta kan vara:

- tydligare kompetensutvecklingsplaner,
- tydligare mål inom olika områden för utveckling på ett individuellt plan,
- bli bättre på positiv och negativ feedback samt att
- satsa mer på kollegial utvärdering, eftersom vetskapen om hur duktig den anställda är inte vanligtvis finns hos chefen, utan hos de andra anställda.

5.2.2 Analys

Vi har i tidigare avsnitt nämnt att det som motiverar anställda är uppmuntran och erkännande. Vi har även visat på att det inte är lönen som är det viktigaste för att hålla personalomsättningen nere.

Teorin i detta avsnitt talar om att det inte är det formella belöningsystemet som får de anställda att stanna kvar på ett företag, utan det informella. Detta bekräftas också av de anställda i vår undersökning.

Trivector har idag ett informellt belöningsystem vars största syfte är att uppmuntra de anställda, men hur man väljer att göra detta är något tvetydigt. Vi ser en risk med detta system, där det lätt kan skapas orättvisor, då VD:n ensam bestämmer när och vad som skall belönas. Vi anser att problemet med det informella belöningsystemet på Trivector är att det idag genomsyras av en otydlighet. Ytterligare ett problem är värderingen av en belöning, eftersom denna görs subjektivt. Mottagarna av belöningen uppskattar och värdesätter olika former av erkännande, aktiviteter och

gåvor. Vi anser att dessa två aspekter medför risk för upplevd orättvisa inom företaget, som i längden kan ge negativ effekt av belöningssystemet.

5.3 Hur kan man behålla anställda på företaget?

Alvesson (2004) menar att det i ett kunskapsföretag är viktigt med stimulerande och fascinerande arbetsuppgifter, med möjlighet till lärande och personlig utveckling. Om företaget håller en intressant nivå för de anställda, medför detta ofta att löneaspekten inte blir den viktigaste. Att ett företag kan erbjuda sina anställda detta, betyder väldigt mycket i valet mellan att stanna kvar på arbetsplatsen eller lämna den.

Alvesson (2004) anser att kunskapsföretag kan behålla personal genom att erbjuda en bra blandning av olika former av kompensation. Att man tillsammans med lön, förmåner och karriärmöjligheter även har intressanta arbetsuppgifter samt möjlighet till lärande och personlig utveckling.

5.3.1 Hur ska Trivector göra för att ha fortsatt låg personalomsättning?

De anställda menar att Trivector behöver utveckla sitt belöningssystem för att behålla personal, som annars lätt skulle kunna bli rekryterade av kunderna. Belöningssystemet är ett av många sätt av få människor att stanna kvar. Det kan vara svårt att vara en attraktiv arbetsgivare utan att ha ett väl fungerande belöningssystem, då det troligtvis är svårare att locka nya medarbetare utan en trigger.

”Jag tror dock att vi behöver jobba mer på att utveckla ett ”smartare” belöningssystem för att behålla folk. Kunderna rekryterar lätt folk härifrån, och genom att ha ett bättre belöningssystem kan man kanske få de anställda att bli kvar på företaget.” Britta

De anställda anser idag att det inte är belöningsystemet som får dem att stanna på företaget. Om uppbyggnaden av systemet skulle förändras, skulle det kunna vara en större del av anledningen till varför de stannar kvar. Idag handlar det främst om trivsel och möjligheter till fortsatt lärande.

VD:n framhäver att han inte tror att det enbart är belöningsystemet, som det ser ut idag, som gör att de anställda stannar på företaget. Han menar istället att en anledning till detta har med andra faktorer att göra, och tänker då främst på arbetskamraterna. Det finns många i samma ålder, med liknande intressen, och de har blivit vänner utanför företaget. Detta är dock inte något man kan räkna med skall inträffa, och han menar att arbetsgivaren istället kan påverka trivseln genom variation och personlig utveckling. Han tror att detta är skälet till varför de anställda slutar på företaget, att de helt enkelt är ute efter omväxling och variation. Samtidigt kan det också vara en lönefråga och han, precis som de anställda, påpekar att det i vissa skeden av livet är viktigare med hög lön framför annat.

”Arbetskamraterna har betytt jättemycket genom åren, vilket är lite klurigt för vi har periodvis haft en humanitet som man inte kunde ha räknat med. Folk i samma gäng, samma ålder, livssituation, som har kunnat umgås privat. Det kan man inte räkna med, det är så det är på en arbetsplats. De vill dricka öl på fritiden med varandra och det har skapat en väldig sammanhållning.” Adam

5.3.2 Analys

Som både empiri och Alvessons (2004) teori styrker, anser vi att stimulans är det mest sammanfattande när målet är att behålla personal. Utveckling, möjligheter till fortsatt lärande och fascinerande arbetsuppgifter är vad som lockar och håller kvar. Ett belöningsystem utesluter naturligtvis inte att arbetet samtidigt är stimulerande, men systemet är inte, i Trivectors fall, tillräckligt i sig.

Trivectors anställda anser att man eventuellt kan utveckla belöningssystemet för att på så sätt behålla personal. Dock förstår man av vidare resonemang att detta inte är den huvudsakliga anledningen till varför de väljer att stanna kvar. Diskussionen kring om de skulle finna ett förbättrat belöningssystem som ett incitament för att inte byta arbetsplats, visar även detta på att det är andra faktorer som spelar in. Även VD håller med om detta.

I vår problemställning såg vi en diskrepans i den forskning som redan fanns inom vårt område. Svensson menar att monetära belöningar är ett sätt att påverka personalomsättning i positiv riktning, medan Jäghult anser att monetära medel inte är det viktigaste för anställda inom kunskapsföretag. Vår uppgift blev att utröna huruvida man kunde applicera Svenssons resonemang även på ett kunskapsföretag eller om Jäghults teori var korrekt.

Vad som framkommit i våra undersökningar är att belöningssystemet är relevant, aktuellt och ofta föremål för diskussion – men **inte** i syfte att hålla nere eller minska personalomsättningen. I vår problemställning tar vi upp Svensson som ett exempel på tidigare teori, där det uttrycks att belöningar är ett sätt att påverka personalomsättningen i positiv riktning. Dock är Svenssons teori ej undersökt i kunskapsföretag. Genom vår empiriska undersökning anser vi att Svenssons teori även passar in på det kunskapsföretag som vi har undersökt. Vi menar att belöningssystemets uppgift är viktig och fyller väl en funktion för Trivector, men denna funktion är varken framtagen för vår problemformulering eller motverkar den som en positiv bieffekt.

Vår insikt med denna undersökning är att belöningssystem fungerar bäst som ett *styrverktyg* och inte som en motivationshöjande faktor för att behålla en god personalbas.

6 SLUTSATS

Denna studie gjordes med avsikten att ta reda på huruvida en hög lön eller en monetär belöning fungerar som huvudsaklig drivkraft och även vad som motiverar en anställd. Detta gjordes i syfte att svara på vår huvudsakliga problemställning om man, med hjälp av belöningsystem, kan få personal i ett kunskapsrelaterat företag att stanna inom detta.

Den monetära delen visade sig vara olika viktigt i olika skeden av livet, men aldrig det viktigaste, som drivkraft sett. Det som istället driver och motiverar en anställd är personlig tillfredsställelse. Människor behöver motiveras för att prestera väl. För att dessutom vilja stanna inom fallföretaget visar vår undersökning på att det behövs stimulans, utveckling och en lärande miljö. Erkännande, uppmuntran och feedback är också relevanta faktorer för tillfredsställelse bland personalen.

Slutsatsen man kan dra utifrån detta är att det inte är monetär ersättning som är det viktigaste i ett kunskapsrelaterat företag. Inte förrän denna ersättning kopplas ihop med belöning och därmed erkänsla blir den aktuell. Ett belöningsystem med tydlig koppling till personliga resultat, och en monetär kompensation som belöning för detta, skulle alltså kunna påvisa något annat, i fråga om tillräcklig grund för att få personal att stanna inom företaget.

Vår slutsats går då inte att jämföra med Svenssons resonemang, och denna går därför inte att applicera på kunskapsföretaget i vår studie. Vi är mer benägna att hålla med Jäghult om att det är andra faktorer än pengar som gör att personal stannar på ett kunskapsföretag.

För att ytterligare stärka den tesen, och för att dessutom stärka vår slutsats att det inte är det monetära som gör att personal stannar, rekommenderar vi fortsatt forskning inom belöningssystem, och skulle gärna se en större jämförelse mellan företag med olika typer av belöningssystem och dessas baseringsgrunder. Dessutom skulle det vara intressant med en studie kring flera kunskapsföretag vars personalomsättning skiljer sig åt. Har de olika sorters belöningssystem eller är det andra variabler som spelar in? Något som även intresserat oss är svårigheten att mäta enskild prestation vid arbete i team.

5 KÄLLFÖRTECKNING

Publicerade källor

Alvesson, Mats (2000) *Ledning av kunskapsföretag, en studie av ett datakonsultföretag*, Nordstedts Juridik AB

Alvesson, Mats (2004) *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, Liber Ekonomi

Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay (2003) *Management Control Systems*, McGraw-Hill/Irwin.

Arvidsson, Per (2005) *Styrning med belöningsystem – Två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*, Ekonomiska Forskningsinstitutet

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber

Gripenberg, Pia (2006) *Snart når cheferna nya bonushöjder*, Dagens Nyheter, 2006-11-12

Flores, Juan & Lucas, Dan (2006) *Chefer tjänar miljoner på belöningsystemen*. Dagens Nyheter, 2006-11-01

Frank, Johan & Fredholm, Peter & Johansson, Niclas (2000) *Belöningsystem för personal i kunskapsföretag*, Företagsekonomiska Institutionen, Uppsala

Franzén, Thomas & Rydén, Bengt (2006) *Maud Olofsson har ansvar för statliga VD-bonusar*. Dagens Nyheter, 2006-11-05

Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur

Jäghult, Bo (1989) *Värdering och styrning av ett kunskapsföretag*, Liber AB

Lindblom, Hans (1996) *Lön och belöning*, Konsultförlaget i Uppsala AB

Merchant, Kenneth A & Van der Stede, Wim A (2003) *Management Control Systems*, FT Prentice Hall

Nordin, Dan (2000) *Två studier av styrning i kunskapsintensiva organisationer*, Företagsekonomiska Institutionen, Uppsala

Paul, Ann-Sofie (1991) *Belöningar och Belöningsystem*, SPFs skriftserie

Sveiby, Karl-Erik (1990) *Kunskapsledning: 101 råd till ledare i kunskapsintensiva organisationer*, Affärsvärlden

Svensson, Arne & Wilhelmsson Lars (1991) *Belöningsystem*, Sipu Förlag

Elektroniska källor

Trivectors hemsida, <http://www.trivector.se>, 2006-11-13, 2006-12-05

Muntliga källor

Adam	VD på Trivector LogiQ. Personlig intervju 2006-11-14 samt 2006-11-24
Britta	Konsult på Trivector LogiQ. Personlig intervju 2006-11-27
Carl	Konsult på Trivector LogiQ. Personlig intervju 2006-11-27