



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

**FEK 582 Kandidatuppsats
HT 06**

Utformning av belöningsystem

- en studie i IT-branschen

Författare

Paepke Hanna, 830212-5565
Petersson Sandra, 851211-4607

Handledare

Andersson Per Magnus
Jönsson W Peter

SAMMANFATTNING

| | |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uppsatsens titel: | Utformning av belöningsystem – en studie i IT-branschen. |
| Seminariedatum: | 2007-01-18 |
| Ämne/Kurs: | FEK 582 Kandidatuppsats, Företagsekonomi, 10 poäng |
| Författare: | Hanna Paepke och Sandra Petersson |
| Handledare: | Per-Magnus Andersson och Peter W Jönsson |
| Fem nyckelord: | IT-branschen, belöningsystem, motivation, prestation och belöning |
| Syfte: | Syftet med denna uppsats är att med teoretisk och empirisk utgångspunkt beskriva, analysera och diskutera förutsättningar för utformning av belöningsystem i IT-branschen. |
| Metod: | Både teori och empiri är utgångspunkter i denna uppsats. En fallstudie tillämpas för den empiriska datainsamlingen, baserad på en kombinerad kvalitativ och kvantitativ ansats. Med hjälp av enkäter och semistrukturerade intervjuer undersöks huvudfallet, medan empiri till stödfallen och den teoretiska delen är sekundärdata. |
| Teoretiska perspektiv: | Den teoretiska referensramen utgörs av motivationsteorier såsom Maslows, McClellands och Herzbergs. Därefter följer prestation med agentteorin och belönings syfte. Sist kommer belöningsformer, belöningsgrunder och kriterier för utformning av belöningsystem. |
| Empiri: | I denna del presenteras stödfall och huvudfall. I både stödfallen och huvudfallet beskrivs det befintliga belöningsystemet, men huvudfallet är djupare undersökt och utökat med de anställdas åsikter samt hur belöningsystemet påverkar dem. |
| Resultat: | Teorin kan inte alltid appliceras på verkligheten. Vi har kommit fram till att belöningsystem kan utformas på många olika sätt i IT-branschen och att det inte finns något generellt tillvägagångssätt vid utformning. De effekter som belöningsystem kan ge är motivation och högre prestationer som bidrar till ett för företaget önskvärt beteende. |

SUMMARY

| | |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Title: | Design of reward systems – a study in the IT-business |
| Seminar date: | 2007-01-18 |
| Course: | FEK 582 Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS) |
| Authors: | Hanna Paepke and Sandra Petersson |
| Advisors: | Per-Magnus Andersson and Peter W Jönsson |
| Key words: | IT-business, reward systems, motivation, performance and reward |
| Purpose: | The purpose of this thesis is from a theoretical and empirical point of view, describe, analyze and discuss conditions for the design of reward systems in the IT-business. |
| Methodology: | A case study design is applied for the empirical gathering of information, based on a combination of qualitative and quantitative approaches. The main case is studied through the help of questionnaires and semi-structured interviews. The support cases and the theoretical part are secondary information. |
| Theoretical perspectives: | The theoretical framework is constituted with motivation theories. Then performance with the agent theory and the purposes of rewards follows. At the end come rewards with forms of rewards, foundations of rewards and criterions for the design of reward systems. |
| Empirical foundation: | In this part the support cases and the main case are presented. In both the support cases and the main case the existing reward system is described, but the main case is deeper investigated and increased with the opinions of the employees and how the reward system affects them. |
| Conclusions: | The theory can not always be applied on the reality. Our conclusions are that reward systems can be designed in different ways in the IT-business and there is no general procedure to design a reward system. The effects that reward systems can give is motivation and increased performance that contributes to a desirable behaviour from a company point of view. |

FÖRORD

Att skriva kandidatuppsats har för oss varit mycket lärorikt. Vi har bland annat lärt oss att med en bra tidsplanering kan man komma långt samtidigt som ett bra samarbete är en av huvudingredienserna. Vi känner stor tacksamhet till alla dem som på något sätt hjälpt oss med information, kritik eller annat stöd för att möjliggöra genomförandet av denna studie. Ett särskilt tack till Candidator för Er tid och till våra handledare Per-Magnus och Peter som har ställt upp på extra handledning när vi behövt det.

Lund, december 2006

Hanna Paepke

Sandra Petersson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| 1 INLEDNING | 8 |
| 1.1 BAKGRUND | 8 |
| 1.2 PROBLEMDISKUSSION OCH PROBLEMFÖRMULERING..... | 9 |
| 1.3 SYFTE..... | 10 |
| 1.4 DISPOSITION..... | 11 |
| 2 METOD | 12 |
| 2.1 AMBITION | 12 |
| 2.2 DEDUKTIV ELLER INDUKTIV METOD | 12 |
| 2.3 KVANTITATIV ELLER KVALITATIV UNDERSÖKNINGSMETOD | 13 |
| 2.4 UNDERSÖKNINGSDESIGN: FALLSTUDIE | 14 |
| 2.5 TEORI..... | 15 |
| 2.5.1 <i>Datainsamling</i> | 15 |
| 2.5.2 <i>Källkritik</i> | 15 |
| 2.6 STÖDFALL | 16 |
| 2.6.1 <i>Datainsamling</i> | 16 |
| 2.6.2 <i>Källkritik</i> | 16 |
| 2.7 HUVUDFALL | 17 |
| 2.7.1 <i>Datainsamling</i> | 17 |
| 2.7.1.1 <i>Kvantitativ ansats</i> | 17 |
| 2.7.1.2 <i>Kvalitativ ansats</i> | 18 |
| 2.7.2 <i>Källkritik</i> | 20 |
| 2.8 ALTERNATIV METOD | 21 |
| 3 TEORI | 22 |
| 3.1 TEORETISK REFERENS RAM | 22 |
| 3.2 MOTIVATION | 23 |
| 3.2.1 <i>Maslows motivationsteori</i> | 23 |
| 3.2.2 <i>McClellands motivationsteori</i> | 23 |
| 3.2.3 <i>Herzbergs motivations-hygienteori</i> | 24 |
| 3.2.4 <i>Förväntansteorin</i> | 24 |
| 3.2.5 <i>Teorin om betingning</i> | 25 |
| 3.3 PRESTATION | 26 |
| 3.3.1 <i>Agentteorin</i> | 26 |
| 3.3.2 <i>Belöningsars syfte</i> | 27 |
| 3.4 BELÖNINGAR..... | 28 |
| 3.4.1 <i>Belöningsformer</i> | 28 |
| 3.4.1.1 <i>Finansiella belöningar</i> | 29 |
| 3.4.1.2 <i>Icke-finansiella belöningar</i> | 32 |
| 3.4.2 <i>Belöningsgränser</i> | 32 |
| 3.4.3 <i>Belöningsgrunder</i> | 33 |
| 3.4.4 <i>Bedömning inför belöning</i> | 33 |
| 3.4.5 <i>Belöning på individ- eller gruppnivå</i> | 34 |
| 3.5 KRITERIER FÖR UTFORMNING AV BELÖNINGSSYSTEM | 34 |
| 4 EMPIRI STÖDFALL | 37 |
| 4.1 STÖDFALL 1: X | 37 |

| | |
|-------------------------------------------------------|-----------|
| 4.1.1 Organisation..... | 37 |
| 4.1.2 Belöningsystem | 37 |
| 4.1.3 Ledningens åsikter..... | 38 |
| 4.1.4 Övriga belöningar | 39 |
| 4.2 STÖDFALL 2: Y | 39 |
| 4.2.1 Organisation..... | 40 |
| 4.2.2 Belöningsystem | 40 |
| 4.2.3 Ledningens åsikter..... | 41 |
| 4.2.4 Övriga belöningar | 41 |
| 5 ANALYS STÖDFALL | 42 |
| 5.1 PRESTATION | 42 |
| 5.1.1 Agentteorin | 42 |
| 5.1.2 Belöningsars syfte | 42 |
| 5.2 BELÖNINGAR..... | 43 |
| 5.2.1 Belöningsformer | 43 |
| 5.2.1.1 Finansiella belöningar | 43 |
| 5.2.1.2 Icke-finansiella belöningar | 45 |
| 5.2.2 Belöningsgränser | 45 |
| 5.2.3 Belöningsgrunder | 45 |
| 5.2.4 Bedömning inför belöning | 46 |
| 5.2.5 Belöning på individ- eller gruppnivå | 46 |
| 5.3 KRITERIER FÖR UTFORMNING AV BELÖNINGSSYSTEM | 46 |
| 5.4 SAMMANFATTNING | 47 |
| 6 EMPIRI HUVUDFALL..... | 49 |
| 6.1 CANDIDATOR | 49 |
| 6.2 ORGANISATION | 49 |
| 6.3 BELÖNINGSSYSTEM | 50 |
| 6.4 LEDNINGENS ÅSIKTER..... | 51 |
| 6.5 ANSTÄLLDAS ÅSIKTER | 52 |
| 6.6 MOTIVATION | 53 |
| 6.7 ÖVRIGA BELÖNINGAR..... | 54 |
| 6.8 FRAMTIDA BELÖNINGAR I CANDIDATOR | 55 |
| 7 ANALYS HUVUDFALL | 57 |
| 7.1 MOTIVATION | 57 |
| 7.2 PRESTATION | 58 |
| 7.2.1 Belöningsgrunder | 58 |
| 7.2.2 Belöningsgrunder | 59 |
| 7.3 BELÖNINGAR..... | 59 |
| 7.3.1 Belöningsformer | 59 |
| 7.3.1.1 Finansiella belöningar | 59 |
| 7.3.1.2 Icke-finansiella belöningar | 61 |
| 7.3.2 Belöningsgränser | 61 |
| 7.3.3 Belöningsgrunder | 61 |
| 7.3.4 Bedömning inför belöning | 62 |
| 7.3.5 Belöning på individ- eller gruppnivå | 62 |
| 7.4 KRITERIER FÖR UTFORMNING AV BELÖNINGSSYSTEM | 62 |
| 7.5 SAMMANFATTNING | 63 |

| | |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| 8 JÄMFÖRELSE MELLAN CANDIDATOR OCH STÖDFALL..... | 65 |
| 9 RESULTATDISKUSSION OCH RESULTAT | 69 |
| 9.1 SLUTSATSER..... | 69 |
| 9.1.1 <i>Teoretisk utgångspunkt</i> | 69 |
| 9.1.2 <i>Empirisk utgångspunkt</i> | 70 |
| 9.1.3 <i>Slutsats</i> | 72 |
| 9.2 KRITIK MOT EGEN STUDIE | 72 |
| 9.3 FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING | 73 |
| REFERENSER..... | 74 |
| PUBLICERADE KÄLLOR | 74 |
| MUNTliga KÄLLOR..... | 75 |
| ELEKTRONISKA KÄLLOR..... | 75 |
| BILAGOR..... | 77 |
| BILAGA 1: INTERVJUGUIDE VD | 77 |
| BILAGA 2: INTERVJUGUIDE ANSTÄLLDA | 79 |
| BILAGA 3: ENKÄT | 80 |
| BILAGA 4: SAMMANSTÄLLNING ENKÄTSVAR..... | 83 |

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

Begreppet kunskapsföretag blir allt mer aktuellt och genom detta får kunskap och kompetens ökad betydelse i dagens företag (Alvesson, 2000). Alvesson karakteriserar ett kunskapsföretag som ett företag där de anställda främst är högtbildade och vars arbetsuppgift är komplex problemlösning. Sveiby och Risling (1986) tillägger även att ett kunskapsföretag normalt också kännetecknas av produktion som är icke standardiserad, kreativ och starkt individ beroende. Kunskapsföretagets mest betydelsefulla kapital är humankapitalet, vilket emellanåt kan vara det enda kapital som finns i företaget (Lindholm, 2004). För att på bästa sätt kunna tillgodogöra sig av sitt humankapital måste företagen anpassa sin struktur och sina belöningsystem efter de anställda för att få dessa att prestera (Jacobsen *et al*, 1995), eftersom det är avgörande, för företagets framgång, att dessa arbetar i linje med företagets mål (Arvidsson, 2004). Lindholm ger bland annat konsultbranschen som exempel på ett kunskapsföretag, vilket Alvesson utvecklar ytterligare till datakonsultföretag. Ovanstående leder oss in på fallstudien för denna uppsats, IT-företaget Candidator och dess belöningsystem. Candidator är ett mindre IT-företag med cirka 30 anställda som är inriktat på att leverera funktions- och behovsanpassade IT-lösningar med kvalitetsprodukter och där tillhörande tjänster med högsta servicenivå. Företagets belöningsystem är väldefinierat och belöningen till de anställda ges framför allt i monetär form.

Efter att ha avslutat kandidatkursen strategi och styrsystem på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet följde ett naturligt val av uppsatstema. Under våra praktikfall i undervisningen på denna C-kurs stötte vi flertalet gånger på styrsystem i olika former och detta fångade vårt intresse, vilket därmed resulterade i att vi valde temat ekonomistyrning i utveckling och riktade in oss på belöningsystem. Anledningen till detta var att vi under praktikfallen fått erfara att det är problematiskt, trots generella riktlinjer, att utforma ett effektivt belöningsystem. Detta resonemang förtydligas av Arvidsson, 2004, som menar att det inte finns någon optimalt tillvägagångssätt vid utformande av belöningsystem. Candidator kom upp på tapeten när en av oss författare talade med en bekant som är anställd på företaget. Därefter kontaktade vi ansvarig som gav oss klartecken att använda Candidator som studieobjekt i vår uppsats.

1.2 Problemdiskussion och problemformulering

Vidare ledde ovanstående oss från kunskapsföretag till IT-branschen och datakonsultföretag. Problemdiskussionen kretsar kring hur man utformar ett belöningsystem som förenar både de anställdas och ledningens intressen i ett sådant företag. Alla företags grundläggande syfte är vanligtvis av vinstmaximerande karaktär. För att ett företag ska prestera så bra som möjligt ligger mycket i händerna på deras anställdas prestationer och för att dessa ska agera efter företagets bästa, krävs incitament vilka tjänar målen på så sätt att även de anställda vinner på sitt eget handlande.

I ett datakonsultföretag är det de anställda som besitter kunskapen och kompetensen, vilka på något sätt bör knytas till själva företaget för det inte ska löpa risken att förlora viktig kompetens om de anställda väljer att inte stanna kvar i företaget. Företaget behöver alltså finna ett sätt som gör att de anställda vill arbeta vidare och här spelar belöningsystem en viktig roll. Eftersom de anställdas åsikter är av stor betydelse för vilka effekter ett belöningsystem skapar, ska vi enbart studera de anställdas belöning i fallföretaget och utesluter därmed belöning till ledning, då detta är av annan karaktär.

Belöningsystem fyller flera funktioner, som att motivera personalen, skapa bättre förutsättningar för delaktighet och ansvarstagande. Ett belöningsystem kan anses se bra ut utifrån, men eftersom det är meningen att de anställda ska påverkas av det genom att de utför ett arbete som ligger i företagets intresse, är det både ledningen och de anställda som avgör hur bra ett sådant system egentligen är och vad det får för effekter. Därför är det intressant att se vilka former av belöningar som de anställda uppmuntras av och prioriterar.

Teoretiskt finns det ett antal kriterier och utgångspunkter som ska uppfyllas för att ett belöningsystem ska anses välfungerande. Frågan är om detta fungerar i verkligheten. Då det, som tidigare nämnts, inte finns något optimalt tillvägagångssätt som gäller för alla företag valde vi ett specifikt företag för att se hur det fungerar just där och kompletterar detta med två stödfall för att få bredare perspektiv på hur det kan fungera i verkligheten och vad som går att förbättra.

Denna diskussion leder oss in på tre frågor som ska ligga till grund för vår studie:

1) Hur kan belöningsystem i IT-branschen utformas?

Detta innebär att vi studerar hur de undersökta företagens belöningsystem utformats och om det finns något som är typiskt för branschen eller om det skiljer sig åt. Hur olika former av belöningar kombineras med varandra och vilka former som är vanliga respektive ovanliga. Frågan innefattar även om belöningsystemen utformats efter de enskilda företagens situation eller om det är generellt utformat.

2) Vilka effekter kan belöningsystem ge?

Företag kan ha belöningsystem av flera anledningar och i denna fråga ämnar vi studera vilka effekter som belöningsystem ger i de undersökta fallen samt vad som är önskvärt och inte önskvärt. Det betyder att det är både negativa och positiva effekter som studeras och om olika belöningsystem ger olika effekter. Orsaken till effekterna är även av vikt att studera.

3) Hur bör ett belöningsystem utformas för att få dessa effekter?

Frågan ovan kretsar kring hur de önskvärda effekterna uppnås och vad som bör beaktas vid utformningen av belöningsystem, för att de ska bli bättre än vad de var tidigare. I denna fråga är det de positiva effekterna som studeras eftersom negativa effekter vill undvikas, även om de kan vara bieffekter av de positiva och kan i så fall ses ett pris som betalas för att åstadkomma ett visst mål. Finns det generella sätt att utforma belöningsystem för att åstadkomma de positiva effekterna eller spelar situationen i företagen eller val av bransch någon roll? Detta är även en viktig aspekt i ovanstående fråga.

1.3 Syfte

Vårt syfte är att med teoretisk och empirisk utgångspunkt beskriva, analysera och diskutera förutsättningar för utformning av belöningsystem i IT-branschen.

1.4 Disposition

- 2. Metod** Metodkapitlet beskriver studiens tillvägagångssätt. Vilka val och avgränsningar som har gjorts samt alternativa metoder.

- 3. Teori** I detta kapitel presenteras de teorier om motivation och belöningsystem som används.

- 4. Empiri stödfall** Här beskrivs två företag som har två olika belöningsystem. Dessa två ska sedan jämföras med teorierna och huvudfallet för att ge en djupare analys.

- 5. Analys stödfall** I detta kapitel analyseras de två stödfallen utifrån de teorier som tagits upp.

- 6. Empiri huvudfall** Här redogörs för huvudfallets organisation, belöningsystem, lednings åsikter, anställdas åsikter, motivation och framtida belöningar.

- 7. Analys huvudfall** I detta avsnitt analyseras huvudfallet genom att de valda teorierna appliceras.

- 8. Jämförelse** Jämförelsekapitlet ger en jämförande analys mellan stödfallen och huvudfallet.

- 9. Resultat och resultatdiskussion** Detta kapitel innehåller de slutsatser vi kommit fram till, både utifrån teoretisk och empirisk utgångspunkt, samt kritik mot egen studie och förslag på fortsatt forskning.

2. METOD

2.1 Ambition

Vår ambition är att göra en grundlig analys av Candidators belöningsystem för att därefter ge förslag på hur det kan utvecklas. Detta betyder att vi till en början kommer att använda oss av en deskriptiv ansats där förståelse för teori skapas och Candidator som företag och dess belöningsystem beskrivs, för att sedan övergå till en normativ ansats för att åtgärda de eventuella problem eller dilemman som kan finnas i företaget (Arvidssons föreläsning 2 2006). Troligen kommer empiri och teori att ge oss två olika utgångspunkter, vilka säkerligen inte är helt okomplicerade att förena. För att få bättre förståelse för området ska vi därför fördjupa oss i teorier om motivation och belöningsystem. För att behålla verklighetsanknytningen och få ett bredare perspektiv, ska vi även studera två existerande belöningsystem i liknande bransch, eftersom det med stöd av Per Arvidssons studie är centralt att ta andra företags belöningsystem i beaktande för att inte tappa konkurrensfördelar (Arvidsson 2005). Genom att analysera och därefter ge förslag på förbättringar till ett effektivare belöningsystem för det specifika företaget, tror vi oss få en generell ökad förståelse för belöningsystem och dess utformning. För att öka tillförlitligheten att alla anställda, som omfattas av belöningsystem, ska inkluderas har vi valt att undersöka ett mindre, ägarlett och icke börsnoterat bolag och våra slutsatser kommer att avse denna kategori av IT-företag.

2.2 Deduktiv eller induktiv metod?

Vid valet av metod finns två olika tillvägagångssätt, deduktiv eller induktiv metod. Den deduktiva metoden kännetecknas av att utredaren utgår från kunskap och teori för ett visst område och sedan granskar detta med hjälp av empiri. Den induktiva metoden är det omvända, dvs. genom att samla empiri utan att avgränsa efter en viss teori försöker utredaren antingen bygga ut eller skapa en ny teori och resultatet av den empiriska forskningen blir till teori (Bryman & Bell 2005). Det finns dock problem med båda dessa utgångspunkter. I deduktiv forskning letar utredaren ofta efter en viss typ av information som passar just den teoretiska ram som används. Detta kan påverka resultatet och leda till att relevant information förbises. Den induktiva metoden har istället kritiserats genom ifrågasättning huruvida det

överhuvudtaget går att insamla empiri utan någon tidigare uppfattning av ämnet i fråga, eller utan att avgränsa det på något sätt (Jacobsen 2002).

Det är svårt för oss att välja ett av angreppssätten för att uppnå vårt syfte, eftersom vi anser att uppsatsen kännetecknas till viss del av båda metoderna. Den deduktiva metoden utgörs av att vi utifrån teorier skapat oss en viss förförståelse för området på en generell nivå, innan undersökningen av själva empirin. Med hjälp av teorin ska vi göra de efterforskningar och analyser som krävs för att analysera och dra slutsatser om hur effektivt belöningsystemet i det specifika IT-företaget, Candidator, är. Det induktiva angreppssättet kännetecknas av att vi i uppsatsen utgår från ett särskilt fall, vårt huvudföretag. Dessutom är teorier om belöningsystem i de flesta fall generella och vi kan eventuellt utveckla ny teori just för IT-branschen då, som sagt ovan, ett induktivt angreppssätt, i bästa fall, resulterar i nyskapad teori (Bryman *et al* 2005).

2.3 Kvantitativ eller Kvalitativ undersökningsmetod

Det finns två huvudsakliga undersökningsmetoder, kvantitativ och kvalitativ. Den kvantitativa ansatsen karaktäriseras av siffror och mätningar när det gäller datainsamling och analys av denna, exempelvis enkäter, strukturerade intervjuer och observationer samt sekundär statistik. Den kvalitativa ansatsens insamling och utredning kännetecknas av ord och tolkning och dessa kan vara kvalitativa intervjuer, fokusgrupper, dokument samt deltagande observation (Bryman *et al* 2005).

Vi kommer i vår uppsats använda oss av både kvantitativ och kvalitativ ansats och med hjälp av dessa ska vi undersöka belöningsystemet i IT-företaget Candidator, för att sedan kunna utvärdera det. Valet av den kvantitativa ansatsen grundade sig på att vi ville att erhållen data skulle vara representativ för företaget och vara möjlig att generalisera. Den blir även billigare per undersökningsenhet och är på det hela taget mer effektiv. För att minska risken för att få en ytlig bild av vårt undersökningstema, belöningsystem, valde vi att även ha en kvalitativ ansats som ger en djupare förståelse om temat i fråga. Därmed kompletterar de båda ansatserna varandra och kombinationen skapar förutsättningar för att vi både kan generalisera resultatet, men samtidigt även skapa en djupare förståelse för belöningsystemets utformande och därmed kan vi dra fördel från bägge tillvägagångssätten. Med en kvantitativ ansats avser vi göra en enkät medan det kvalitativa bidraget blir semistrukturerade intervjuer samt

dokument. Vi har även gjort en semistrukturerad intervju med Candidators VD för att få information om verksamheten, organisationen, hur belöningsystemet är uppbyggt, bakgrunds tankar med systemet samt åsikter om det. På huvudföretaget har vi även gjort semistrukturerade intervjuer med fem anställda, som har olika åsikter om företagets belöningsystem, för att få en bredare grund. Detta kompletteras med en enkät till de 21 anställda teknikerna, för att få en generell åsikt om belöningsystemet på Candidator. Tanken var från början att vi skulle göra varsin semistrukturerad intervju med de två stödföretagen, men när vi inte fann några intresserade företag har vi valt att ta två fall beskrivna i andra uppsatser och använda dem genom att jämföra deras belöningsystem med Candidators.

För att kunna bedöma hur bra en kvantitativ forskning är används främst två kriterier, reliabilitet och validitet. Reliabilitet innebär att empirin ska vara tillförlitlig och trovärdig medan validitet innebär att empirin ska vara giltig och relevant. Vi kommer ha detta i beaktande för och försöka ha så hög grad av reliabilitet och validitet som möjligt. Den kvalitativa forskningen är svårare att bedöma och här menar forskare att reliabilitet och validitet är olika slags mått på kvaliteten som forskningen uppnår genom metodiska och ämnesmässiga val (Bryman *et al* 2005).

2.4 Undersökningsdesign: Fallstudie

Vi har valt att utföra en fallstudie, eftersom den passar vårt syfte bäst och för att det är ett lämpligt sätt att få förståelse för det problem som kan ligga bakom utformandet av ett belöningsystem. Undersökningsenheten är främst IT-företaget Candidator, men även de två stödföretagen X och Y. En fallstudie karakteriseras av att en specifik situation eller enhet undersöks och analyseras, utan att det görs några generaliseringar, men trots det används fallstudien ofta för att generalisera en viss händelse som är genomgående fler, och ibland olika, fall. Det finns en önskan att beskriva och förstå samt om möjligt även förklara fallet. Därtill kan även denna sorts studie användas då en djupare förståelse för en viss händelse eller situation eftersträvas, som i vårt fall (Jacobsen 2002). Vanligtvis innefattar fallstudier användandet av både kvantitativa och kvalitativa metoder, vilket även vi har för avsikt att göra (Bryman *et al* 2005).

2.5 Teori

Detta kapitel kommer att behandla de teorier vi anser relevanta för att studera området. Teorin utgör grunden till analysen av Candidators belöningsystem vilket sedan kompletteras med en jämförelse av stödföretagens belöningsystem, för att få en verklighetsanknytning. Utifrån ett antal motivationsteorier och kriterier för både motivering och belöning samt olika aspekter att ta hänsyn till vid utformandet av ett belöningsystem, ska vi skapa den grund vi behöver för att kunna analysera Candidators belöningsystem.

2.5.1 Datainsamling

Vi har i teoriavsnittet använt oss av sekundärdata för att kunna beskriva och redogöra för de teorier vi valt att tillämpa. Att använda sig av sekundärdata innebär att studera redan insamlad information. En fördel med detta är att det medför en lägre kostnad jämfört med insamling av primärdata. Befintlig information kan analyseras och tolkas på olika sätt och dess källor är ofta pålitliga (Bryman *et al* 2005). Litteratur från Ekonomiska kursbiblioteket har varit främsta källan. Referenser i en bok har ibland lett oss vidare till annan litteratur. Kurslitteraturen har varit bra vägvisare till fördjupad litteratur samtidigt som den var en bra start och fungerade som sammanfattning för de områden vi var intresserade av och fann relevanta för uppsatsens syfte. Även artiklar från ELIN@Lund har nyttjats.

2.5.2 Källkritik

Vi lever i ett informationssamhälle, där det hela tiden uppkommer ny information och därmed även nya källor. Den ökade mängden information har både fördelar och nackdelar. Dock är en stor nackdel att samtidigt som tillgången på information ökar, ökar även mängden inkorrekt och snedvriden information. På grund av detta är det ytterst viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt till de källor man använder. Den källkritik vi tillämpat har utgjorts av att vi efter bästa förmåga bedömt tillförlitligheten i våra källor.

De böcker som har valts ut har haft trovärdiga författare inom sitt område. De databaser som utnyttjas vid sökandet av artiklar har varit relativt pålitliga och vi har försökt vara uppmärksamma på att inte använda oss av artiklar eller litteratur som inte håller hög akademisk klass. Vi har i största möjliga mån använt oss av förhållandevis ny litteratur, men inte låtit detta varit avgörande i val av teori utan lagt tyngdpunkt på teorins betydelse i resonemanget.

2.6 Stödfall

2.6.1 *Datainsamlingsmetod*

Från början hade vi för avsikt att göra semistrukturerade intervjuer med varsin representant från två olika företag för att sedan använda dessa företag som stödfall. Anledningen till att vi hade tänkt göra semistrukturerade intervjuer var att vi endast är intresserade av hur dessa företags belöningsystem fungerar och ansåg att detta var det bästa sättet att få reda på detta. Vi sökte efter företag som hade en liknande profil som vårt huvudfall genom att använda oss av sökmotorn på hemsidan www.datakonsulter.se och vi letade företagsfakta i databasen affärsdata. Sex möjliga företag valdes ut och genom mail fick de en förfrågan om de var villiga att ställa upp. Två av företagen hade inga belöningsystem och var därmed inte användbara för oss, resterande fyra var inte intresserade. Med detta resultat var vi tvungna att tänka om vart vi kunde hitta sådan information vi var ute efter. Svaret blev uppsatsdatabasen och där sökte vi efter lämpliga fall som beskrivits och fann två bra studier som gjorts efter de kriterier vi satt upp. Kriterierna var att företagen skulle vara i IT-branschen samt använda sig av ett belöningsystem. Genom att använda oss av dessa som stödfall betyder det att vi valt kvalitativ sekundärdata i form av texter, vilket ger oss en viss tidsbesparing. När vi jämför och analyserar dessa data genomför vi en mindre kvalitativ dataanalys. På grund av att vi endast använder oss av data från två källor, minskar vi risken för kodningsproblem som kan uppstå om vi får olika sorts information (Jacobsen 2002).

2.6.2 *Källkritik*

Genom att använda sig av sekundärdata bör vi vara kritiska till urvalet av källorna som använts (Jacobsen 2002). Enligt de uppsatser vi använt kommer uppgifterna direkt från de företag som undersökts och har samlats in genom intervjuer. Eftersom dessa uppsatser har skrivits med liknande syfte som denna uppsats, kan vi anta att informationen samlats in för att användas för ett snarlikt ändamål. Utifrån dessa grunder menar vi att användandet av denna datainsamlingsmetod är relativt tillförlitligt.

2.7 Huvudfall

2.7.1 *Datainsamlingsmetod*

I huvudfallet har vi använt oss främst av primärdata genom att samla in upplysningar för första gången direkt från källan, vilket betyder att den insamlade informationen är skraddarsydd efter vår problemställning (Jacobsen 2002). Vi har även i en liten mån använt oss av sekundärdata i form av dokument som företagets årsredovisning och hemsida.

2.7.1.1 *Kvantitativ ansats*

I den kvantitativa ansatsen är enkäter och strukturerade intervjuer de mest förekommande. Det finns många likheter mellan enkät och strukturerad intervju. Den stora skillnaden är att vid enkäter är det respondenterna själva som läser och besvarar frågorna, medan det vid en strukturerad intervju finns en intervjuare närvarande som ställer frågorna (Bryman *et al* 2005).

Vi har valt att göra en enkätundersökning framför en strukturerad intervju. Valet av enkäten vilade på argumenten att genom att dela ut en enkät till alla 21 tekniker på Candidator kan vi få en bra helhetsbild av åsikterna om belöningssystemet. Det är billigt, urvalet är begränsat så att alla anställda får komma till tals samt att det sparar oss tid än att göra lika många intervjuer som sedan ska administreras. Vi har förutsättningar att klara oss undan många av enkätens nackdelar genom att åka till företaget och samla in enkäterna själva. Är frågorna oklara kan respondenterna få förklarat för sig hur frågan är ställd, svarsbortfallet minskar då vi kan vänta medan de svarar samt att vi verkligen vet vem det är som besvarat enkäten. Dessutom har vi grundligt tänkt igenom antalet frågor i enkäten för att inget onödigt ska vara med och ta tid för respondenterna.

Vi har noga övervägt utformandet av enkäten, fråga och svarsalternativ har hållits på samma sida, annars finns risken att alternativ missas och att man därmed svarar på ett felaktigt sätt. Första sidan utgörs av ett introduktionsmeddelande, där vi förklarat syftet med enkäten och varför vi vill ha deras hjälp för att få en förståelse till varför de ska svara på den. De huvudsakliga svarsalternativen som används vid enkäter är öppna och slutna svar, det finns även ett tredje sätt om man räknar kombinationen av dem. Fördelarna med öppna svar är att respondenterna tvingas svara med egna ord samt att utrymme lämnas för ovanliga eller oförutsedda svar genom att man inte leder in respondentens tankar i något spår. Dock så är öppna svar tidsödande att koda samt att det kräver större ansträngning av respondenterna.

Fördelar med slutna svar är att de är lätta att ställa, svara på och bearbeta samt att de ökar jämförbarheten i svaren. Tyvärr så försvinner ofta spontaniteten, svaren kan överlappa varandra, begrepp uppfattas och tolkas på olika sätt samt att det kan irritera respondenten om de inte finner något alternativ de tycker passar (Bryman *et al* 2005).

Vi har inlett enkäten med allmänna frågor som ger oss en bild av personen som svarat. Dessa frågor är lätta för respondenten att fylla i samtidigt som de är av stor betydelse för oss när vi ska jämföra olika personers svar med varandra, för att kunna se vilka variabler som påverkar. Här har vi förutom på frågan om kön, där det bara finns två alternativ, lämnat öppna svar. Dock blev dessa svar inte särskilt svåra att tyda. Då det är antal år det är fråga om räknades ett genomsnitt ut på dessa frågor. Vid konstrueringen av enkätens huvudfrågor har vi utgått ifrån teorin för att få en samlad bild av de anställdas åsikter. Det finns en del om motivation där vi har för avsikt att undersöka om belöningen påverkar motivationen bland teknikerna. En annan del handlar om åsikterna kring själva systemet avser ge oss en uppfattning om hur det kan förändras. Vi har lämnat öppna svar på frågorna 5, 7, 8, 10-12, eftersom vi inte vill leda in respondenterna på något spår. Dessutom är det svårt att på förhand avgöra vilka svarsalternativ som är lämpliga. Vi är medvetna om att det tar längre tid att koda, men vi anser att fördelarna väger över och att dessa svar är viktiga för vår studie. Kodningen skedde genom att alla alternativ som erhöles skrevs upp. Alternativerna fick en poäng för varje person som angett alternativet och sedan räknades en procentsats ut, t.ex. om alternativ lön fått 5 poäng och totala antalet poäng på alla alternativ var 20 poäng, motsvarade alternativ lön 25 %. På fråga 6 och 13 har vi angett fyra svarsalternativ, vi avvägde i dessa frågor att även ha med ett femte alternativ men då det är vanligt att respondenter väljer mittenalternativet för att slippa ta ställning valde vi att inte ta med det. I del tre, fråga 9 var vi även tvungna att göra en avvägning mellan hur många svarsalternativ som skulle ges. Här valde vi att ha med ett femte alternativ då det inte är säkert att alla respondenter reflekterat över hur systemet faktiskt är. Den sista frågan, nummer 14, har samma motivering som fråga 9 men här fanns det endast tre alternativ att tillgå. På de frågor som hade slutna svar har en procentsats räknats ut för varje alternativ.

2.7.1.2 Kvalitativ ansats

Vid ett kvalitativt tillvägagångssätt finns ett flertal olikartade metoder att använda sig av. På grund av att de skiljer sig så mycket från varandra är det inte jämförbara på samma sätt som enkäter och strukturerade intervjuer är. De vanligaste kvalitativa metoderna är deltagande

observation och semi- eller ostrukturerade intervjuer. Observation innebär att man går in i en social miljö för att studera, observera och iakttä deltagande personers sociala liv, i syfte att få en uppfattning om den kultur som finns i gruppen. Semi- och ostrukturerade intervjuer innebär intervjuer som inte är standardiserade utan innefattar mer generella och allmänna frågeställningar och teman som ställs i varierande ordning. De skiljer sig från strukturerade intervjuer genom att tillvägagångssätten är friare, respondenterna styr vad som upplevs som viktigt och den ostrukturerade intervjun blir därför mer flexibel samt ger fylligare svar.

Vi har beslutat att använda oss av semistrukturerade intervjuer. Orsakerna till detta val är flera, då vi önskar åsikter om hur belöningsystemet fungerar i Candidator, hade detta varit svårt att få fram med hjälp av en observation. Dessutom tror vi att en observation skulle vara alltför tidskrävande samt att det är svårt att få något företag att ställa upp på det. Genom att lämna ordet öppet för respondenterna i slutet av intervjun, öppnar vi för oväntade infallsvinklar som kanske inte framkommit annars.

Vi har gjort en semistrukturerad intervju med VD i Candidator för att få kunskap om företaget och hur belöningsystemet fungerar. Denna gjordes via telefon på grund av tidsbrist och avstånd. Detta kompletteras med fyra liknande intervjuer med tekniker i företaget, för att få de anställdas åsikter. Dessa fyra intervjuer ska göras ansikte mot ansikte vid besök på arbetsplatsen. Vi har valt att göra semistrukturerade intervjuer framför ostrukturerade, eftersom det är vissa frågor vi verkligen behöver ha svar på. Anledningen till att vi valt bort strukturerade intervjuer, är att vi anser att de svar vi skulle ha fått täcks upp av enkäten och genom den kvalitativa metoden söker vi mer djupgående åsikter om belöningsystemet. En ytterligare orsak är att vi inte vill styra respondenterna, utan hålla kvar flexibiliteten i intervjuerna.

Dokument finns också att tillgå i den kvalitativa metoden. Dokument innefattar flera olika slags källor och det vi avser med dokument är material som kan läsas, som inte har skapats i vetenskapligt syfte och som är av relevant för oss i denna uppsats (Bryman & Bell 2005). För att säkerställa dokumentets kvalitet bör hänsyn bland annat tas till vem som skapat dokumentet och varför, om det är äkta samt om det är vinklat (Jacobsen 2002). Innan vi genomförde intervjuerna använde vi oss av dokument som Candidators årsredovisning och hemsida för att få en uppfattning om företaget samt lite inspiration till vidare arbete.

Vid val av områden och frågor som skulle täckas in utgick vi från vad det var som vi behövde och ville ha svar på, dels för att kunna koppla empirin till teori samt för att få en förståelse för varför belöningsystemet är utformat som det är på Candidator. Vi har inte specificerat frågorna så att endast ett svar kan ges, utan det är mer riktlinjer på vad vi är intresserade av. Möjlighet för spontana frågor och utrymme för alternativa svar finns, att det även framkommer vad respondenterna anser vara av relevans. Intervjuerna spelas inte in utan anteckningar förs under tiden då det både är svårt att banda telefonintervjuer samt att vi inte haft tillgång till bandspelare. Områdena och de övergripande frågorna skickades till respondenterna i förväg för att dessa skulle få en chans att uppdatera sig och tänka igenom svaren innan intervju genomfördes, så att vi skulle få så utförliga svar som möjligt.

2.7.2 Källkritik

När vi värderar det material som samlats in måste vi ta hänsyn till flera aspekter. När det gäller enkäten tas ställning till hur representativt och generellt resultatet är. Är urvalet för litet eller svarsbortfallet för stort kan det hända att det erhållna resultatet är ogiltigt. Vårt urval var alla 21 tekniker på företaget, eftersom det är deras belöningsystem vi undersöker och svarsfrekvensen var 81 %, dvs. 17 av 21 svarade på enkäten, vilket vi bedömer representativt. Eftersom enkäten skickats till alla tekniker på Candidator anser vi resultatet vara med tillräcklig validitet då vi verkligen undersökt det vi var ute efter, det vill säga hur bra belöningsystemet är. Dock kan det inte garanteras att reliabiliteten gäller för alla IT-företag utan endast för fallstudien i fråga.

Genom att bara intervjua personer inne i organisationen finns det risk för att de svar vi fått är förhållandevis subjektiva, men genom att intervjua både anställda och ledning breddas åsikterna om belöningsystemet eftersom dessa står på varsin sida och kan därmed skilja sig åt. Det är svårt att få en helt objektiv bild av belöningsystemet då individer utanför organisationen inte är insatta i hur det fungerar. Dokumenten som använts kommer även de från objektet ifråga och vi får ingen bild av hur företaget ses utifrån men då en revisor undertecknat årsredovisningen räknar vi med att denna är tillförlitlig. För att ha underlättat kodningen och undersökt hur frågorna uppfattas hade vi kunnat dela ut enkäten till en mindre grupp först och därefter ändrat frågorna eller angett slutna svar. Detta hade dock varit mer arbets- och tidskrävande vilket var anledningen till att vi valde bort det. Ovanstående var även anledning till att inte fler intervjuer inte gjordes även om det troligen skulle ha gett en ytterligare djupare förståelse för hur belöningsystemet uppfattas. Det hade varit en fördel om

båda författarna närvarat vid intervjuerna för att minska risken för tolkningsfel, men på grund av avståndet till intervjuplatsen var endast en av oss närvarande vid intervjuerna. Vi har under datainsamlingen av empiri lärt oss att vi måste vara påstridiga för att få tag i det material som behövs, enkäter lämnas inte in självmant utan det krävs en viss ansträngning för att samla in dem. En annan lärdom är att man vid enkätens utformning ska fråga sig vad det är man egentligen vill ha svar på.

2.8 Alternativ metod

I den kvantitativa ansatsen redogjorde vi för varför den strukturerade intervjun valts bort trots att den innebar en alternativ metod. Återstående möjliga metoder som finns i denna ansats är strukturerade observationer samt innehållsanalys (Bryman *et al* 2005). För denna uppsats var dock inte direkt observation något alternativ, eftersom en sådan ger oss information om beteenden, vilket skulle vara svårt för oss att använda för att kunna besvara frågeställningen. Innehållsanalys var inte heller lämpligt i vår uppsats, då det var själva fallstudie som skulle analyseras och inte en kvantifiering av redan tidigare existerande data, utan vi har hållit oss till en mindre kvalitativ dataanalys i de två stödfallen. Återstående metod som inte tagits upp i den kvalitativa ansatsen är fokusgrupper. En fokusgrupp innebär att man intervjuar flera individer på samma gång om ett visst tema eller en särskilt frågeställning (Bryman & Bell 2005). Denna metod kunde ha gett oss i stort sett samma resultat som de semistrukturerade intervjuerna med de anställda och kunde därför ha använts i vår datainsamling. Ofta används fokusgrupper framför intervjuer för att spara tid och pengar, men när vi bara ansåg oss endast behöva ett litet antal intervjuer höll inte detta argument. I fokusgrupper händer det att problem med gruppeffekter uppstår, alla kommer inte till tals och individerna påverkar varandra. Detta ville vi undkomma och valde därför enskilda intervjuer framför fokusgrupper.

3. TEORI

3.1 Teoretisk referensram

Teorin som presenteras i detta kapitel förhåller sig på det sätt som figuren nedan visar. Detta innefattar de generella teorier som är vår referensram för denna uppsats. Avsikten med ett belöningssystem är att påverka de som belönas (Smitt *et al* 2002) men de övergripande syftena med belöningar kan vara att styra verksamheten, motivera till önskvärda prestationer samt rekrytera och behålla de anställda (Arvidsson 2004). Motivationen avgör hur bra verksamheten styrs och vilka mål som uppnås, dvs. prestationerna, vilka vidare kan leda till en viss belöning. Den anställda belönas och utifrån det avgörs motivationen och ett nytt varv i cirkeln börjar.

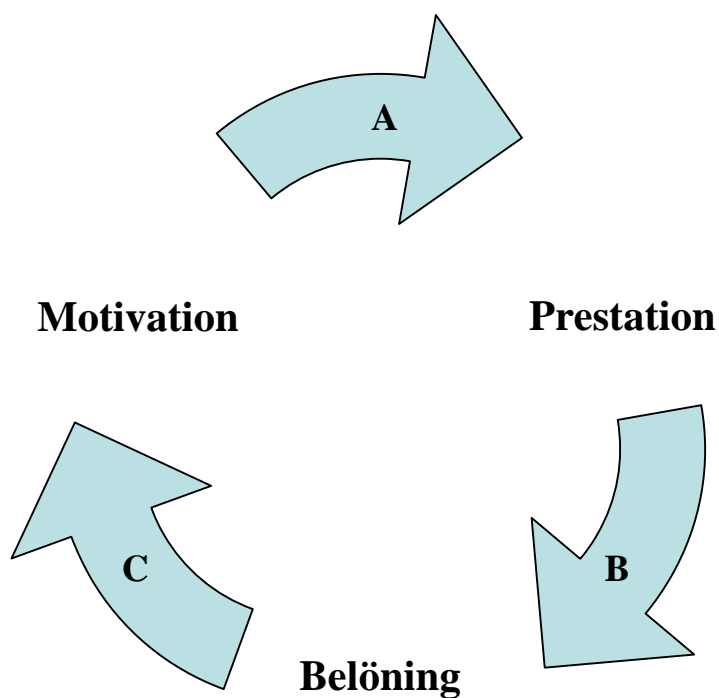


Bild 1: Egen illustration med stöd av Arvidssons resonemang.

3.2 Motivation

För att skapa en förståelse för belöningars påverkan inleds teoriavsnittet med motivationsteorier. Graden av motivation påverkar hur en individs prestationer ser ut och dessa teorier avser förklara begreppet motivation samt även kopplingen mellan motivation och prestation dvs. pil A.

3.2.1 Maslows motivationsteori

Abraham Maslow menar att alla människor har fem grundläggande behov som är hierarkiskt ordnade (Jacobsen *et al* 2002) men det är bara de otillfredsställda behoven som motiverar och för varje behov som tillgodoses rör individen sig upp i hierarkin (Bruzeliuz *et al* 2000). Dessa behov är fysiologiska, trygghets, sociala, status och prestige samt självförverkligande.

Fysiologiska behov innebär kroppens behov såsom sömn, törst och hunger.

Trygghetsbehov innefattar trygghet både fysiskt och känslomässigt.

Sociala behov är behov av samhörighet, vänskap och emotionella band till andra människor.

Behov av status och prestige betyder att man får erkännande av andra och att man sätter värde i sig själv och de prestationer man klarar att utföra, vilket ger självförtroende.

Behov av självförverkligande förklaras som hur bra en individ kan utnyttja sin förmåga och göra sina möjligheter verkliga. Betydelsen av detta varierar stort mellan människor och Maslow antar att få individer riktigt lyckas tillfredsställa detta behov (Jacobsen *et al* 2002).

3.2.2 McClellands motivationsteori

Maslows motivationsteori har bland annat kritiserats av David McClelland som utvecklat en egen motivationsteori (Jacobsen *et al* 2002). Istället för att behoven är hierarkiskt uppdelade som i Maslows teori, kan man i McClellands teori förflytta sig mellan behoven i båda riktningarna och ett behov behöver inte tillfredsställas för att man ska komma vidare. McClelland delar in de grundläggande behoven i tre.

Behov av makt innebär att individer motiveras av att kontrollera och påverka andra och dras till sådant som kan ge status och prestige.

Behov av samhörighet avser att alla människor tros ha ett huvudsakligt behov av att umgås med andra människor och motiveras av detta. De personer som har ett stort sådant behov

tenderar att vilja bli omtyckta mer än andra och undviker därmed konflikter. Kan liknas med Maslows sociala behov.

Behov av prestation betyder att en individ motiveras av att alltid vilja göra någonting bättre. Dessa individer letar utmaningar och är mycket resultatnriktade (Jacobsen *et al* 2002).

3.2.3 Herzbergs motivations-hygienteori

Fredrik Herzberg delar på *hygienfaktorer* och *motivationsfaktorer* i sin teori. En hygienfaktor är förhållanden i den anställdes arbetsmiljö som måste uppfyllas för att individen ska trivas, medan en motivationsfaktor är något som ökar tillfredsställelsen med själva arbetsuppgifterna.

Exempel på hygienfaktorer är företagspolitik och administration, ledning, arbetsförhållanden, lön, status och anställningstrygghet. Motivationsfaktorer värda att nämna är prestationer, erkännande för väl utfört arbete, arbetsuppgifterna i sig, ansvar, befordran och utveckling.

Herzberg konstaterade att bristande tillfredsställelse av en hygienfaktor orsakar missnöje men tillfredsställelse motiverar inte att prestera bättre. Tvärtom så skapar en motivationsfaktor motiv till bättre prestationer om den tillfredsställs men leder inte missnöje om den förblir otillfredsställd (Bruzelius *et al* 2000). Slutsatsen av detta resonemang blir att det inte är samma förhållanden som leder till trivsel som skapar vantrivsel (Jacobsen *et al* 2002).

3.2.4 Förväntansteorin

Denna teori menar att människor bestämmer hur stor deras ansträngning ska vara beroende på den belöning de får av ansträngningen och hur högt belöningen värderas. I teorin antas att hög prestation uppstår då en individ ser att det finns en möjlighet att nå den eftertraktade belöningen genom att utföra en viss ansträngning (Porter *et al* 1968 med hänvisning till Child 2005). Det är viktigt att säkerställa ett klart samband mellan prestation och belöning och samtidigt matcha belöningarna, så långt det är möjligt, med de anställdas förväntningar (Child 2005). För att de anställda ska vara motiverade att prestera enligt de krav ledningen sätter upp, föreslår teorin fyra olika nyckellänkar och feedback som ska användas (Porter *et al* 1968 med hänvisning till Child 2005).

Förväntan innebär det förhållande som finns mellan ansträngning och prestation. Den anställda måste tro att genom en viss ansträngning nås ett visst resultat och att kvaliteten på prestationerna kan påverkas. Förhållandet mellan de anställdas ansträngningar och

prestationer förmedlas genom både deras förmågor, resurser och uppfattning om arbetet i fråga (Porter *et al* 1968 med hänvisning till Child 2005).

Instrumentalitet belyser förhållandet de anställda ser mellan sina prestationer och utfallet av dessa i form av belöning eller bestraffning. Den anställde måste tro att ett visst resultat leder till en särskild önskvärd belöning (Jacobsen *et al* 2002). Om en individ drar slutsatsen att större ansträngning leder till bättre prestation, kommer detta inte att motivera om den större ansträngningen inte leder till extra belöning.

Legitimitet talar om behörigheten de anställda knyter till belöningen de erbjuds för sina prestationer. De anställda har en viss uppfattning om vad som borde vara rättvis belöning för ett visst arbete och blir troligtvis inte tillfredsställda av en belöning som inte anses rättvis, vilket därmed försvagar motivationen.

Valens betyder att belöningen måste vara något som den anställde starkt önskar sig. Motivationspotentialen beror nämligen även på hur de anställda värderar belöningarna (Porter *et al* 1968 med hänvisning till Child).

Belöningar används för att länka motivation till krävda prestationer. Dessa krav är att de anställda förväntar sig att extra ansträngningar leder till bättre prestationer, att högre eller bättre prestationer leder till större belöning. De måste tycka att belöningen är rättvis samt att de måste sätta värde i de belöningar de erbjuds. Det som ledningen vill ska presteras bör belönas men problem kan uppstå då det är svårt att mäta vissa uppnådda mål. Resultatet av detta blir ofta att de mätbara prestationerna belönas oavsett hur viktiga de är för framgång på längre sikt (Child 2005).

3.2.5 Teorin om betingning

Medan förväntansteorin fokuserar på de nödvändiga delarna för att en belöning ska vara effektiv, uppmärksammar teorin om betingning schemaläggning av belöningar i relation till människors beteende. Istället för att se vad människor har för åsikt om belöningar, beaktas människor som individer som ser belöningar som positiv eller negativ stimulans (Pavlov 1927 med hänvisning till Child 2005). Det finns flera olika sorters betingning, alla involverar positiv eller negativ stimulans men ”instrumentell betingning” är den som är mest relevant i fråga om belöningar. Här sätts en individ i en situation där denne lär sig att ett visst beteende genererar belöning eller bestraffning. Skillnad mellan positiv och negativ stimulans är att positiv stimulans uppmuntrar ett upprepande beteende (Child 2005).

Belöningar och bestraffningar behöver inte alltid vara förstärkande, men förstärkningen har störst effekt om den delas ut i samband med beteendet man vill belöna eller bestraffa. Förstärkningen har nämligen två funktioner, bibehålla motivationen och tillhandahålla feedback. Värdet av feedback försvinner om försening uppstår men å andra sidan kan det vara kostsamt att dela ut belöning eller bestraffning direkt i samband med beteendet. En balans bör finnas (Child 2005).

Teorin om betingning skapar dock vissa etiska problem då att det innebär en ren form av manipulation. Det finns en fin linje mellan att ”få det bästa ur folk” och ”få ut det mesta” eller att överutnyttja dem. Mest av teorins undersökning har utförts i laboratorium istället för i verkligheten ute i arbetslivet, där för finns vissa begränsningar i användandet av den (Child 2005).

3.3 Prestation

Efter länken mellan motivation och prestation följer kopplingen till belöningar. Denna del förklarar sambandet mellan prestation och belöningar, alltså pil B.

3.3.1 Agentteorin

Enligt Anthony & Govindarajan försöker agentteorin förklara hur kontrakt och olika former av incitament kan få individer att sträva efter en överensstämmelse av deras mål, det vill säga att prestationer påverkas av belöningar. Teorin ämnar förklara vilka faktorer som bör tas hänsyn till när ett belöningsystem ska utformas och hur relationen mellan principalen och agenten ser ut. Principalen är den individ som hyr in en tjänst och agenten är den som utför tjänsten, här ser vi ledningen som principaler och därmed blir de anställda agenter. Ledningen har delegerat beslutsauktoriteten till de anställda och förväntar sig att de ska agera i deras intresse. Här kan det uppstå problem om de anställdas mål är i linje med ledningens och det kan krävas incitament som exempelvis belöningsystem för att skapa en kongruens av de skilda målen. Utgångspunkten i agentteorin är att alla individer är nyttomaximerare och agerar därmed i sitt eget intresse. Ledningens intresse är vanligtvis att skapa högsta möjliga vinst medan de anställda kan bli mer tillfredsställda ju mer semester eller flexibelt arbete de har. Då det ofta råder informationsasymmetri mellan agenten och principalen kan den senare aldrig vara riktigt säker på att agenten verkligen agerar i ledningens intresse framför sitt eget intresse. För att komma undan agentproblemet är kontrakt eller belöningsystem en bra

lösning (Anthony *et al* 2005) eftersom detta gör att de anställdas beteende styrs att deras intressen stämmer med ledningens (Arvidsson 2004).

3.3.2 Belöningsars syfte

I inledningen av teorikapitlet togs de tre huvudsakliga syftena med belöningar upp och här kommer en utveckling av hur prestationer påverkas av belöningar.

Belöningar är viktiga för de informerar den anställda om vilka resultat som är önskvärda och motiverar dem att nå de uppsatta målen. Motsatsen till belöning är bestraffning, vilken kan uppträda som avsaknaden av belöning. Positiv prestation leder till belöning medan negativ prestation leder till bestraffning. Medarbetare motiveras i en högre grad av att kunna få en belöning än av fruktan för ett straff (Merchant *et al* 2003).

Belöningar som bygger på uppnått resultat fyller tre styrfunktioner. Till att börja med är de informativa, belöningen informerar och påminner den anställda om vad som anses viktigast i arbetet. På så sätt signalerar belöningen vilka handlingar som uppmuntras i organisationen. Den andra funktionen är att belöningar motiverar de anställda. Individer kan behöva incitament för att de ska anstränga sig lite hårdare och göra ett bättre jobb. Till sist styr belöningar även på det personliga planet, eftersom de ingår i ett totalt kompensationspaket och det är individers preferenser som avgör hur stor del av den totala ersättningen som önskas vara belöning. En person som är riskavers väljer troligen ett arbete med låg andel rörlig ersättning, medan en riskälskare föredrar möjligheten att kunna få en total högre kompensation även om det inte är helt säkert att detta uppnås (Merchant *et al* 2003).

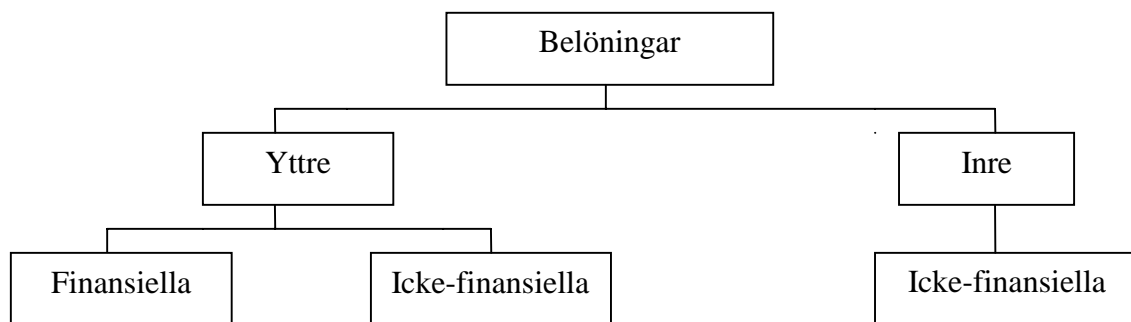
Marie Alrutz skriver i sin artikel *Belöningsfällan*, med stöd av Magnus Sverke, professor i psykologi vid Stockholms universitet och "Morötter, om bonus, beröm och andra belöningar" av Bo Jäghult, att om ett företag inte är tydliga med vad de belönar, vem de belönar och varför de belönar finns det stor risk att belöningsystemets syfte inte uppfylls.

3.4 Belöningar

Belöningar är ett gemensamt ord för allt från beröm och en klapp på axeln till ett organiserat bonussystem (Alrutz 2006). Det finns flera olika sätt att dela in belöningar på, dels efter yttre eller inre (Child 2005) och dels efter finansiella och icke-finansiella. Belöningarna kan dessutom grundas på finansiella och icke-finansiella mått (Arvidsson 2004). Följande avsnitt påpekar vilka belöningar som finns, vilka val som bör göras och vad belöningar kan baseras på.

3.4.1 Belöningsformer

Nedan följer en sammanställning av de olika indelningssätten.



- | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Lön• Bonus• Vinstandel• Pension• Olika förmåner | <ul style="list-style-type: none">• Speciella utmärkelser• Status• Befordran• Fast anställning | <ul style="list-style-type: none">• Erkännande• Ansvar• Variation i arbetet• Självständighet |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Bild 2: Egen illustration efter Child och Arvidssons resonemang.

Många yttre belöningar är reella, vilket betyder att de på något sätt kan ges ett penningvärde, men de kan även vara symboliska (Jacobsen *et al* 2002). De huvudsakliga yttre belöningarna är lön, förmåner, fast anställning, befordran, speciella utmärkelser och statussymboler. Lön är den mest synliga belöningen som attraherar störst uppmärksamhet både från arbetsgivare och arbetstagare (Child *et al* 1990 samt Thompson *et al* 2002).

Motsats till yttre belöningar är inre. Dessa uppstår naturligt från själva arbetet och arbetsrelationerna som skapar prestationerna. Inre belöningar är mer svåra att ta på än de yttre och mindre lätta att anpassa, men därmed inte sagt att de är mindre effektiva. Förutsättningarna för att skapa inre belöningar för de anställda inkluderar variation i arbetet, ansvar, erkännande, självständighet, social interaktion, medverkan i målsättning och bestämning av arbetsmetoder. En fördel för arbetsgivaren med inre belöningar är att de inte nödvändigtvis tillför kostnader och kan till och med förbättra produktiviteten. Förändringar i inre belöningar kan uppkomma utan nya investeringar eller förändring av teknologi (Child *et al* 1990 samt Thompson *et al* 2002).

Eftersom allt fler organisationer karaktäriseras av överlåtning av initiativ, mer ansvarsfulla jobb och samarbete, höjs nivån på de inre belöningarna för de anställda (Child 2005).

Finansiella belöningar och icke-finansiella belöningar är ett annat sätt att kategorisera belöningarna på. De finansiella belöningarna är alltid yttre belöningar och hit hör lön, rörlig lön, pension, bonus, vinstandelar och liknande. Icke-finansiella belöningar kan vara både yttre och inre belöningar såsom status och ansvar. Belöning i form av ägarandelar, aktier, blir mer och mer vanligt och dessa anses som finansiell belöning när aktierna realiserar (Arvidsson 2004).

3.4.1.1 Finansiella belöningsformer

De finns många olika former av finansiella belöningar som den anställde i företaget kan erbjudas, t.ex. lön, bonus, gratifikation, pension och andra förmåner, vinstandelar, aktier och optioner (Arvidsson 2004). Nedan följer beskrivningar av de olika formerna.

Child talar om fyra olika utbetalningssätt av *lön*. Dessa är timlön, lön baserad på presterad kvantitet, meritbaserad betalning och prestationsbaserad betalning.

Timlön innebär att ge lönen i intervall specificerat i anställningskontrakt eller liknande. Lönen beror på provision den anställde får för den tid denne arbetar. Den är fast i den meningen att justeringar inte görs frekvent, utan normalt görs utifrån periodvis höjning eller genom individuella eller kollektiva förhandlingar. Om anställda arbetar mer än vad som bestämts med ledningen, kan de betalas extra för den övertid de arbetar, ofta till en högre timlön. Lönen är ofta fast för ett visst jobb eller yrkeskategori. Graden av lönen bestäms ofta utifrån en

utvärdering som tar hänsyn till arbetsuppgifterna och arbetskraven och/eller de kunskaper och kompetenser som krävs för jobbet.

Vid lön *baserad på presterad kvantitet* kopplas lönen till den kvantitet som en individ eller grupp åstadkommit. Exempel på detta är att ge lön på producerad per enhet eller att ge lön efter antal sålda produkter över målsättning. Det är främst de anställdas motivationsstyrka som bestämmer hur stor denna belöning blir. Om lön baserad på presterad kvantitet baseras på en klar och tydlig mätning av kvantiteten, kan de anställda anse detta vara rättvist, eftersom belöningen är direkt kopplad till produktionsnivån. Problem kan uppstå när kvantitet betonas på bekostnad av kvalitet och dessutom kan det skapas konflikter angående fastställandet mellan anställda och ledningen om vad som är rättvis del i per enhet.

Meritbaserad betalning innebär förmåga att belöna prestationer som inte går att ta på eller inte är mätbara. Det tillämpas kriterier som vilja att ta ansvar eller samarbetsvilja. Grunden för beslutet om meriterad belöning är en nödvändig subjektiv bedömning, som ofta utförs av överordnad. Den information som behövs för värdering av meriteringen kommer från vanliga prestationsutvärderingar.

Prestationsbaserad lön utvecklar den meritbaserade belöningen och kombinerar det med principerna för kvantitetsbaserad sådan. Normalt sett beaktas både resultat eller kvantitet och personalens arbetsbeteende. Prestationer som är bättre än de förväntade belönas och syftar till att uppmuntra individuella eller kollektiva initiativ (Child 2005).

Bonus innebär gottgörelse eller belöning av något slag utöver lönen (Arvidsson 2004). Bonus används vanligtvis för att motivera och den kopplas ofta till kortsiktiga resultatmål. Bonusens fördel är att den kan vara lätt och beräkna samt är ett snabbt bevis på en individuell prestation, men till dess nackdel saknas ett långsiktigt ägarperspektiv. Bonus, kan precis som lön, vara prestationsbaserad men man skiljer på individuell bonuslön som baseras på den enskilda individens prestation och på kollektiv bonus som baseras på en gruppens gemensamma prestation (Arvidsson 2004). Anthony och Govindarajan (2003) tar upp bonus baserad på enheters lönsamhet, företagets lönsamhet eller en kombination av de båda.

Bonusen bör vara knuten till tydliga och mätbara mål där företaget, funktionen och individen eller gruppen är beaktade (Arvidsson 2004). Det är ofta bra ur företagets synvinkel, att ha en koppling mellan intäkter och kostnader och därmed ha så stor andel bonus som möjligt. Dock

innebär detta en risk utifrån de anställdas perspektiv. En rekommenderad fördelning för anställda utan direkt säljansvar är 80 % fast lön och 20 % rörlig i form av bonus. Många bonussystem är inriktade på att belöna debiterad tid, men det är viktigt att inte driva det för långt att de anställdas kompetensutveckling motverkas (Smitt *et al* 2002). Om bonusen antas ha en effekt, är den vanligtvis kortvarig eftersom individer snabbt vänjer sig vid den nya lönenivån och större bonus krävs för att öka prestationerna. Genom att ha en stor del prestationsbaserad bonus, attraheras de bästa anställda men det bör inte vara hela lönen om det finns risk att de uppstår händelser som gör att den anställde inte kan påverka utfallet av resultatet (Anthony *et al* 2003). Flera motiv ligger bakom den fasta lönen till varför människor arbetar, men just den ekonomiska moroten är i de flesta fall en av de sämsta metoderna att skapa motivation. Uppmuntran, utvecklingsmöjligheter och gemenskap är mycket viktigare (Kainz Rognerud 2002). Detta kan liknas med Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer.

Gratifikation är en sorts vinstdelning där den anställde får en tillfällig extra belöning som är baserad på viss andel av företagets resultat efter finansiella poster. Storleken på gratifikationen avgörs av den anställdes totala årslön och den totala årslönen på alla anställda som ingår i gratifikationssystemet, vilket betyder incitamentlös gratifikation. Till detta kan även en incitamentsdel förbindas, när gratifikationen kopplas till antal debiterade timmar eller anställdas värdeskapande prestationer (Smitt *et al* 2002).

Vinstandelsstiftelse är ett enkelt system som har en egen förmögenhet och förvaltning. Det används för att belöna de anställdas gemensamma arbetsinsatser (Arvidsson 2004). Systemet fokuserar på förbättringar i grupp, enhet eller verksamhet över en viss tidsperiod, istället för generell lönsamhet. På detta sätt kan förbättringar från de anställdas egna insatser urskiljas och även förbättringarna som ger mindre extern påverkan. Medverkan i systemet syftar till att göra det möjligt för de anställda att uppleva icke-finansiella belöningar, såsom ansvar och socialt engagemang. Det riktar ledningens och anställdas uppmärksamhet mot bättre förändringar och produktivitets förbättringar på ett sätt som betonar det gemensamma intresset och förbättrar arbetsrelationer (Child 2005).

Pension och andra förmåner som förstärkt sjukförsäkring och möjlighet till friskvård är förmåner som anses viktigast för de anställda, men andra förkommande förmåner är lunchförmån, tjänstebil, mobiltelefon, och hemtjänster. Nuförtiden kan den anställde ofta

välja en mix av företagets förmånsutbud inom ramen för en viss lönekostnad, vilket kan vara till fördel både för ledningen och de anställda eftersom vissa förmåner är skattefria (Smitt *et al* 2002).

Att få *optioner* eller ta del av företagets generella lönsamhet är andra sätt att bli belönad på. En option är ett civilrättsligt avtal mellan utfärdaren och innehavaren av optionen. Avtalet innebär att utfärdaren, vanligtvis genom ersättning, överlåter en tillgång till innehavaren och det är den senare som bestämmer om överlåtningen ska ske. Värdet i optionen avgörs främst av den underliggande tillgången, som i optioner till anställda normalt är aktier i företaget (Smitt m.fl. 2002). Ett optionsprogram innebär att anställda erbjuds att teckna en viss mängd aktier i företaget vid en bestämd tidpunkt, till ett visst pris. När tidpunkten kommer väljer den anställde om den vill använda optionen och teckna aktier i företaget eller inte (Arvidsson 2004). Belöning baserad på företagets lönsamhet är en belöningsstrategi som kopplar de anställdas lön till företagets finansiella prestationer. För anställda med fast inkomst, ger detta sätt en variation i belöningen baserat på hela företagets prestationer. Till skillnad från vinstandelssystemet, uppmuntrar del i lönsamhet nödvändigtvis inte till att de anställda strävar efter att göra produktivitetsförbättringar. Däremot uppmuntras de anställda till bättre prestationer genom ökad ansträngning (Child 2005).

3.4.1.2 Icke-finansiella belöningsformer

De yttre icke-finansiella belöningsformer som befordran och status går ofta hand i hand med de yttre finansiella belöningarna medan de inre icke-finansiella belöningarna som erkännande och ansvar följer med själva arbetsuppgifterna (Child 2005).

3.4.2 Belöningsgränser

För de flesta företag är kopplingen mellan belöning och resultat linjär, men vanligtvis utlovas belöningarna bara när prestationen är inom ett visst intervall. Det talas om både under och övre brytpunkt och det är i intervallet mellan dessa punkter som belöningen är linjär. Resultatet under den första brytpunkten, tröskeln, belönas inte då detta kan anses som medelmåttigt. Uppnås ett resultat högre än den övre brytpunkten, ges ingen extra belöning, detta utav flera anledningar. Det finns en risk att den höga bonusen inte skulle vara förtjänad, att kort sikt går framför lång sikt vilket i längden skulle verka skadande för organisationen samt att de finns en vilja att hålla ersättningen förhållandevis jämn över tiden. Förhållandevis jämn ersättningsnivå över tiden är önskvärt utifrån de anställdas perspektiv, eftersom de kan

ha en uppfattning om hur stora utgifter de klarar av (Merchant *et al* 2003). Ett belöningsystem som är effektivt kännetecknas av att den belönade personen ska kunna påverka resultatet, annars är belöningen meningslös (Thompson *et al* 1992 med hänvisning till Bruzelius *et al* 2000)

3.4.3 Belöningsgrunder

Många olika forskare tar upp ett antal grunder att basera en belöning på. Belöningarna kan grundas på finansiella och icke-finansiella mått, den förstnämnda är vanligast. Ett belöningsystem som är baserat på *finansiella mått* är utvecklat för att ta fram företagets önskade resultat och kopplar sedan resultatet till de anställdas belöningar. Exempel på finansiella mått är räntabilitet på eget kapital, Economic Value Added och räntabilitet på sysselsatt kapital medan kvalitet, kundtillfredsställelse och innovationsförmåga är exempel på *icke-finansiella mått*. Belöningar grundade på finansiella mått har länge kritiserats på grund av bland annat att måtten anses kortsiktiga och individer väljer att kortsiktigt maximera sin bonus på bekostnad av långsiktiga prestationer (Arvidsson 2004). Anthony *et al* (2003) menar att hänsyn bör tas till vilken *tidsperiod* man avser mäta, om det är månatliga eller årliga resultat som ligger till grund för belöningen. Prestationsmått som kombinerar kort- och långsiktiga incitament eftersträvas och en förening av finansiella och icke-finansiella mått, som i det balanserade styrkortet är exempel på en bra sådan *kombination* menar både Arvidsson (2004) och Anthony *et al* (2003). Den sistnämnda tillägger även att belöningar kan grundas på *benchmark* mått som t.ex. faktiskt resultat jämfört med budget, tidigare prestationer eller konkurrenters prestationer.

3.4.4 Bedömning inför belöning

Storleken på en bonus kan bestämmas utifrån en strikt och objektiv sammansättning, såsom viss andel av en enhets lönsamhet, eller utifrån en rent subjektiv bedömning av överordnad. Det kan även tillämpas en kombination av de båda. Nackdelen med en objektiv sammansättning av bonus är att den kan medföra mindre fokus på grunder till belöning som kan vara svåra att kvantifiera, exempelvis forskning och utveckling (Anthony 2003). En annan fråga är hur tydliga löftena om belöning ska vara. I vissa fall kan det vara lämpligt med konkret beskrivna föreskrifter för vad som ska uppnås, men om bedömningen gäller tämligen mjuka kriterier eller subjektiva bedömningar bör belöningen vara mer implicit, eftersom det ökar flexibiliteten (Merchant *et al* 2003).

3.4.5 Belöning på individ- eller gruppnivå

De flesta organisationer har system med individuella belöningar och generellt går det att säga att syftet med sådana belöningar är att ge individen incitament att prestera något extra då belöningen ska leda till en förstärkt insats. Nackdelen med individuella prestationer kan vara att de leder till konkurrens mellan de anställda, särskilt i de fall när det bara finns ett visst antal belöningar som ska delas ut (Jacobsen *et al* 2002).

I takt med att arbete i team och projekt blir allt vanligare, ökar också behovet för gruppbelöningar. Genom att använda sig av gruppbelöningar uppmuntras kulturell styrning och enligt Merchant finns det bevis som säger att gruppbaseade belöningar har en positiv effekt på motivation och prestation. Det är inte själva belöningen som är viktig på samma sätt som vid individuell belöning, utan det är fördelen av bättre kommunikation och tillhörighet som styr. Dock har dess belöningar flera nackdelar. Kopplingen mellan den individuella prestationen och belöning är ofta låg och incitament ges endast när en individ i gruppen kan påverka grupprestationen på så sätt att det är mätbart. När gruppbelöningar används finns det risk för en freerider effekt, dvs. individer får ta del av belöningen utan att behöva ha bidragit till gruppens prestation (Merchant *et al* 2003).

3.5 Kriterier för utformning av belöningssystem

En belöning avser bland annat påverka individens motivation och i avslutande teoriavsnitt ämnas denna koppling, pil C, förklaras.

När ett belöningssystem ska utformas måste ledningen ta hänsyn till fem olika kriterier för att skapa uppmuntrande beteende och motivation som är nödvändiga för att kunna uppnå de mål organisationen har (Child 2005).

- 1) *Attraktivitet och bibehållande av värdefull personal.* De anställda måste tycka det är tilltalade att arbeta i organisationen och känna sig tillräckligt tillfredsställda med de belöningar som deras jobb erbjuder för att inte lämna och välja ett annat jobb.
- 2) *Förutsägbart beteende.* De anställda ska uppmuntras att vara pålitliga i meningen att utföra de begärda uppgifterna konsekvent och till förnuftiga standarder.
- 3) *De extra procenten.* Ett bra belöningssystem bör motivera prestationer över genomsnittet. De "extra procenten" består av hängivenhet och ansträngning från de anställdas som är mer än bara förutsägbarhet och pålitlighet.

- 4) *Flexibilitet*. Förutsättningarna idag tvingar organisationer att vara flexibla och därför är det lämpligt att belöningsystemet motiverar personalen att acceptera utvecklande arbetsuppgifter. Flexibilitet skapas genom att utveckla personalens kunskaper och förmågor samt genom ökat samarbete mellan människor med olika kunskaper.
- 5) *Innovation*. För att en organisation ska utvecklas och förbättras måste de anställda vara motiverade att föreslå och framför allt argumentera för förändring och innovation och ett belöningsystem borde stimulera detta.

Merchant tar upp sju kriterier som används vid utvärdering av hur effektivt ett belöningsystem är. Det första kriteriet är att belöningen ska vara *värdefull* för den anställde, eftersom belöningar utan värde inte medför någon motivation. Vad som avses med en värdefull belöning varierar mellan individer och den situation de befinner sig i beroende på exempelvis land, kultur, social tillhörighet och ekonomi. Lägsta möjliga kostnad för ett styrsystem uppnås om en organisation kan designa ett belöningsystem som tillgodoser de anställdas individuella behov och preferenser, dock är detta mycket svårt. Det andra kriteriet är att belöningen ska vara tillräckligt stor för att kunna ha en *påverkan* på prestationen. Är belöningen för låg kan det istället få motsatt effekt, det vill säga att den anställda gör ett sämre arbete än utan belöningen. Thompson *et al* (1992), med stöd av Bruzelius *et al* 2000 instämmer till detta. Det tredje kriteriet är att de anställda bör *förstå* varför en belöning delas ut. Anledningarna ska vara klara och tydliga, likaså värdet av belöningen. Det fjärde kriteriet är att belöningarna ska *tidsenliga*, det vill säga delas ut i samband med den utförda prestationen annars förloras lätt den motiverande effekten. Det femte kriteriet är att belöningen ska vara *hållbar*, belöningen har högre värde om effekten av den är varaktig och den anställde kommer ihåg den. Det sjätte kriteriet är att belöningen bör vara *föränderlig*, det kan ske misstag vid bedömning och vissa belöningar är mer svåra att ändra än andra, såsom befordran. Det sjunde och sista kriteriet är att belöningen ska vara *kostnadseffektiv*. Motivation ska erhållas till lägsta möjliga kostnad, men detta är inte lätt att uppnå av den orsaken att preferenser och omständigheter varierar från individ till individ. Vissa föredrar belöning i monetär form och andra belöning som befordran eller ökad auktoritet (Merchant *et al* 2003).

Som tidigare nämnts är belöning i form av pengar vanligt. Förutom det finansiella värdet på denna belöning finns också ett symboliskt värde. Det avspeglar vad en individ uppnått, framgång, prestige och ibland även makt. Dock brukar finansiell belöning inte uppfylla de

kriterier som nämnts tidigare. Ett allmänt fel är när det går sämre för ett företag sänks belöningsnivån, trots att de anställdas prestationer inte ändras. Detta medför dålig motivation. Situationen förvärras vid låg inflation, då det är mycket svårt att sänka nominella löner. Kriteriet förståelse för belöningen uppfylls inte alltid vid finansiell belöning. Överenskommelser för belöning är ofta tvetydiga och om belöningsystemen är komplexa kan det vara svårt för de anställda att förstå varför de blir belönade. Många finansiella belöningar når inte heller upp till kriteriet om påverkan, då en höjning av prestationsbaserade belöningar i takt med inflationen är förhållandevis låg. Dessutom är löner och belöningar många gånger konfidentiella, vilket skapar en avsaknad av synliggöring. Kriteriet tidsenlighet kan även vara svårt att hålla eftersom många finansiella belöningar betalas ut årsvis. Tidsspannet från när en bra prestation utförs till det att en anställd blir belönad kan bli för lång och det kan vara komplicerat att härleda vilket prestation som belönades. Hållbarhetskriteriet är också svårt att klara av vid finansiell belöning, då värdet av den lätt glöms bort i takt med att den anställdes levnadsvanor justeras till den nya inkomstnivån. Endast vissa finansiella belöningar är föränderliga, bonus är ett bra exempel på föränderlighet eftersom de normalt utdelas för en viss period, medan lönehöjningar är svåra att återkalla. Det sista kriteriet kostnadseffektivitet tenderar att lättare uppnås med hjälp av andra former av belöningar än finansiella, då de senare är en direkt kostnad för företagen. Trots att det kan vara problematiskt att uppnå alla kriterierna, är finansiell belöning den som i de flesta fall skapar bäst balans mellan dessa krav. Det bör även nämnas att alla kriterier inte är lika viktiga, men att finansiell belöning uppfyller det viktigaste av dem, nämligen att den vanligen är högt värderad hos den belönade (Merchant *et al* 2003).

Smitt *et al* (2002) tillägger även att ett bra belöningsystem ska vara enkelt att administrera, det ska grunda sig på tydligt fastställda mål som är kopplade till företagets långsiktiga strategi samt att det ska vara enhetligt för alla anställda. Thompson *et al* (1992), med hänvisning till Bruzelius *et al* 2000 instämmer med de två senare påståendena. Thompson *et al* (1992) menar också att ett belöningsystem måste vara realistiskt och genomtänkt för att ge incitament till gott arbete.

4. EMPIRI STÖDFALL

Efter den teoretiska utgångspunkten är det dags för den empiriska referensramen. Vi börjar med stödfallen för att få två exempel på hur belöningsystem kan se ut i verkligheten. Det betyder att vi därmed får uppfattning om hur belöningsystem i IT-branschen kan utformas innan vi studerar huvudfallets belöningsystem.

4.1 Stödfall 1: X

X grundades på 80-talet och under 90-talet blev det uppköpt och ingår nu i en större koncern, som verkar i två nordiska länder och som omsätter cirka en miljard kronor per år. Det är ett konsultföretag. Enligt företaget självt har de ingen egen produkt utan de säljer kunskap. De timmar som debiteras är den största inkomstkällan. Företaget framhäver den kompetens och erfarenheter som medarbetarna besitter som de främsta tillgångarna. Företagets affärsidé är att leverera kundanpassade IT-lösningar och dess kärnkompetens är systemutveckling i olika miljöer och produktplattformar. X:s kunder består till största delen av medelstora och stora företag inom tjänstesektorn (Aronsson *et al* 2006).

4.1.1 Organisation

Företaget är en platt organisation och har därmed korta beslutsvägar. Lönespridningen är ganska stor, eftersom de anställdas erfarenheter är mycket varierande. Större erfarenheter medför ofta större ansvar. De anställda som väljer att specialisera sig får större ansvar för sitt eget arbete, medan de som blir beförade till projekt- eller konsultchef får större personalansvar (Aronsson *et al* 2006).

4.1.2 Belöningsystem

Både kollektivets och individens resultat belönas, dock läggs störst vikt vid att belöna kollektivets resultat och här ligger hela företagets totala årsresultat som grund för belöningen. En viss vinstnivå, som sätts av ledningen, måste uppnås innan belöning betalas ut. Endast en liten del av belöningarna som betalas ut baseras på individuella prestationer. Konsulterna måste uppnå en viss debiteringsgrad för att erhålla den individuella belöningen, som betalas ut per månad. Debiteringsgraden motsvarar en viss andel av antalet arbetstimmar per månad.

Om de presterar över detta mål får de en klumpsumma, som är lika för alla anställda, oavsett nivån på debiteringsgraden. Både långsiktiga och kortsiktiga mål ligger till grund för X:s belöningar. De anställda belönas både utifrån individuella månadsresultat och efter hela företagets årsresultat. Belöningsystemet är anpassat så att belöningar kan hållas inne vid sämre tider. Anledningen till detta är att företaget vid tider med sämre lönsamhet inte ska behöva betala ut vissa belöningar när det är lite eller helt och hållet saknas likvida medel. På detta sätt behålls en relativt stabil ekonomi och risken för att behöva avskeda personal minskar samt att detta skapar viss trygghet för de anställda (Aronsson *et al* 2006).

Belöningsystemet utgörs främst av fast lön baserad på individens erfarenheter och ansvarstaganden. Utöver den fasta lönen kan även en rörlig prestationsbaserad bonus erhållas. Den rörliga delen betalas ut i samband med tidigare nämnda och uppnådda debiteringsgrad. Denna del är cirka 3-4 % av den fasta lönen. De anställda kan även få en bonus baserad på förra årets resultat. Storleken på denna bonus avgörs av en trappstegsmodell där anställningstiden används som variabel. Tio års anställning ger maximal bonus. Ett krav för att få denna bonus är att den anställde jobbar kvar i företaget när föregående års vinst är beräknad. Ytterligare en finansiell belöning stödjer kompetensutvecklingen i företaget. Konsulterna belönas med en summa på mellan 5 000 och 15 000 kr för varje certifiering de tar. Hur komplicerad kursen är och hur omfattande certifieringen är avgör hur stor summan blir. En rekryteringspremie infördes i början av 2006. Denna tillfaller medarbetare som ger tips på potentiella konsulter och som sedan blir anställda på X. (Aronsson *et al* 2006).

4.1.3 Ledningens åsikter

Att de anställda ska agera utifrån ledningens intressen är det övergripande syftet till att företaget tillämpar belöningsystemet. Genom att effektivisera den interna verksamheten har de försökt utveckla modeller för belöning för att få de anställda att arbeta efter ledningens intressen (Aronsson *et al* 2006).

Främsta syftet är att individen och kollektivet ska arbeta efter samma mål och därmed skapa överrensstämmelse mellan målen inom företaget. Ledningen vill motivera de anställda att sträva efter att företaget ska uppnå bästa möjliga resultat och detta gynnar både företaget och de anställda, eftersom företaget förhoppningsvis går med vinst och de anställda erhåller belöning därefter (Aronsson *et al* 2006).

Ett andra syfte med belöningsystemet är hindrande personalomsättning. De vill att de anställda ska stanna kvar inom företaget genom att belöningen ökar i takt med anställningstiden och därmed även öka medelåldern. På så sätt bevaras de kunskaper och erfarenheter de anställda skaffat sig inom företaget. X anser att ett välutformat belöningsystem är en viktig komponent vid konkurrens om eftertraktad arbetskraft vid högkonjunktur (Aronsson *et al* 2006).

Det tredje syftet är att få konsulterna att debitera största möjliga antalet timmar varje månad. Detta görs genom att belöna och därmed motivera de anställda att vara ute hos kund och påverka antalet debiterade timmar. Dock, som nämnts tidigare, är den rörliga delen en liten del av den fasta lönen och fokus läggs vid att få de anställda att förbättra den interna effektiviteten. Belöningen ska ses som en morot och syftet är inte att äventyra den anställdes privata ekonomi när bonus inte betalas ut (Aronsson *et al* 2006).

Företaget vill inte att de anställda enbart ska fokusera på att maximera antalet debiterade timmar, utan även också se till hela företagets hälsa, detta är syftet med kompetensutveckling och fokusering på intern effektivitet (Aronsson *et al* 2006).

Det upplevs som svårt att hitta kompetenta medarbetare, därför har företaget infört rekryteringspremien. Genom att låta de anställda tipsa om potentiella medarbetare kan kontakt med konsulter från andra företag skapas och förhoppningsvis lockas de över till X (Aronsson *et al* 2006).

4.1.4 Övriga belöningar

Enligt X finns möjligheter till karriärklättring inom företaget. Anställda kan avancera till specialist eller projekt- eller konsultchef. Detta kännetecknas av ökat ansvar och därmed även större belöning, främst fast lön (Aronsson *et al* 2006).

4.2 Stödfall 2: Y

Y grundades 2000 dess vision är att ”vara våra kunders viktigaste IT-resurs inom systemutveckling”. Y är precis som X ett kunskapsföretag som för nuvarande befinner sig i en tillväxtfas. Enligt VD:n i företaget utgörs verksamheten av tre olika affärsområden: konsulttjänster, utbildning och utveckling (Yevgeniya *et al* 2005). Områdena kan ses som tre

skilda företag med olika strategier och kontaktnät. Däremot är de anställda flexibla och kan lätt vid behov byta område. Företaget fokuserar på systemutveckling och erbjuder tjänster inom IT. Kunderna är både från den offentliga och den privata sektorn (Yevgeniya *et al* 2005).

4.2.1 Organisation

Vid tiden då uppsatsen, där vi hämtat empiri till stödföretag Y från, skrevs var det 14 anställda på företaget. Det ges ingen exakt uppgift om genomsnittsåldern i företaget, dock är de flest anställda mellan 23 och 28 år, medan chefer för verksamhetsområdena är äldre. (Yevgeniya *et al* 2005).

4.2.2 Belöningsystem

Konsulterna får belöning efter antalet prestationer. Att sälja in fler konsulter hos kunden är det viktigaste för företaget och därmed har konsulten en avgörande roll som representant för företaget. När konsulten lyckats med införsäljning av lösning till kunden erhåller konsulten viss provision. I branschen får konsultföretagen själva visa sitt intresse när potentiella kunder efterfrågar konsulttjänster och vissa konsulter får gå på intervju. Om någon av Y:s konsulter får uppdraget får denne en mindre belöning och om uppdraget sedan förlängs ges ytterligare belöning (Yevgeniya *et al* 2005).

För att påpeka företagets kompetens är det viktigt med certifieringar av olika slag inom IT-branschen och därför belönar Y sina anställda vid utförda certifieringar. En anställd som först tar en viss certifiering får en dubbelt så stor finansiell belöning som efterföljande anställda får. Alla anställda ges möjlighet till belöning när de utvecklat sin kunskap och bevisat den (Yevgeniya *et al* 2005).

De anställda i utvecklingsområdet arbetar i projektgrupper och de viktigaste för gruppen är att leverera i tid. Om gruppen kan leverera innan deadline får varje individ i gruppen viss finansiell belöning, som är lika för alla i gruppen utom projektledaren. Projektledaren får en dubbelt så stor belöning som de andra i gruppen eftersom denne har det övergripande ansvaret för projektet (Yevgeniya *et al* 2005).

De anställda i utbildningsområdet får belöning baserad på hur kunderna bedömer utbildningen. En utvärderingsblankett, där kunderna ger betyg mellan ett till fem, utgör grunden för

bedömningen. Om genomsnittet ligger på 4,2 eller högre får läraren belöning. Läraren kan få ytterligare belöning om kunder återkommer och beställer fler tjänster eller produkter av företaget (Yevgeniya *et al* 2005).

4.2.3 Ledningens åsikter

Y har använt belöningsystem sedan det grundades, dock har företaget de senaste åtta månaderna framställt ett mer omfattande belöningsystem. Främsta syftet med belöningsystemet är att rekrytera och bibehålla anställda genom att framstå som attraktiv arbetsgivare. I efterhand har VD:n uppmärksammat att införandet av ytterligare belöningar haft en positiv inverkan på företagets resultat. Stor del av de anställda fick framföra sin åsikt på utformningen vid framtagningen av belöningsystemet. Utvecklingssamtal som sker varannan månad är ett verktyg som tillämpas för att kommunicera mål som leder till belöningar (Yevgeniya *et al* 2005).

Enligt VD:n Yildirim har företaget godtyckliga belöningar och det är ledningen som beslutar om, när och till vem belöning ska ges. Trots att de flesta belöningar baseras på individuella prestationer, har han inte märkt av några negativa effekter på samarbetsförmågan bland de anställda.

4.2.4 Övriga belöningar

Belöningar inom varje affärsområde baseras på olika faktorer, men belöning i form av offentligt erkännande används gemensamt i hela företaget. För att påvisa extraordinära insatser sker belöningen på den interna webbplatsen. De anställda kan erbjudas förmåner som sjuk- och pensionsförsäkringar samt friskvård.

När provanställning upphör, efter sex månader, får alla anställda optioner i företaget. Dessa ska ses som förmån eftersom det erbjuds till alla anställda oavsett prestationer, men de kan även ses som belöning när vissa får lösa in dem tidigare än andra anställda. Företaget har flera gemensamma aktiviteter, eftersom de anser att teamkänslan är en avgörande beståndsdel i företagets framgång (Yevgeniya *et al* 2005).

5. ANALYS STÖDFALL

Analysen av stödfallen följer i samma ordning som den teoretiska referensramen och analysen avslutas med en sammanfattning för att få en överblick. Från de uppsatser där empirin hämtats ifrån har inte hänsyn tagits till uppsatsernas analyser av fallen, eftersom den är tillämpad på en annan teoretisk referensram. När den empiriska data om stödfallen i vissa fall varit bristfällig, är det inte möjligt att tillämpa hela den teoretiska referensramen på stödfallen. Ingen information om direkt motivation har funnits och därför har denna del i teorin inte varit särskilt användbar. Utifrån den empiri vi har om de två stödfallen kan vi dra slutsatsen att de blir motiverade på flera olika sätt, dock har vi inga uppgifter om hur mycket de olika belöningarna motiverar de anställda eller vilka belöningar som motiverar mer eller mindre.

5.1. Prestation

5.1.1 Agentteorin

Utifrån agentteorin kan ledningen ses som principaler och de anställda som agenter. För att undvika agentproblemet har både stödfall X och Y belöningsystem som incitament. Företag X visar detta genom att de skapar målkongruens, eftersom de delar ut belöning baserad på föregående års resultat samt att de belönar kompetensutveckling. Båda ligger i både ledningens och de anställdas intresse, men den senare i den mån att de anställda får fler meriter och erfarenheter som alltid efterfrågas. Ledningen i sin tur skapar kompetent personal. I företag Y finns inget direkt incitament för att arbeta efter bästa möjliga resultat, men även de ger belöning för kompetensutveckling. Alltså har båda incitament för att minska konflikter mellan principaler och agenter, dock har X fler incitament, vilket gör deras alternativ till det bättre alternativet.

5.1.2 Belöningars syfte

De övergripande syftena med belöning som tas upp i teorin är verksamhetsstyrning, målkongruens mellan anställda och ledning, motivera de anställda samt rekrytering och bibehållande av anställda. Dessa fyra syften återfinns i X, men i Y saknas officiellt syftet att motivera de anställda trots att belöningarna gör det indirekt. Dessutom har vi funnit ytterligare syfte i båda företagen som inte täcks upp av teorin. Detta är kompetensutveckling, som kan anses ytterst viktigt med tanke på att de är kunskapsföretag och dessa karakteriseras av att det

är de anställda som besitter kunskapen och kompetensen. För att uppnå syftena har de två företagen olika uppsättningar av belöningar.

5.2 Belöning

5.2.1 Belöningsformer

De belöningar som erbjuds i X och Y är av yttre finansiell och icke-finansiell karaktär, samtidigt som även inre icke-finansiella belöningar finns. De yttre gemensamma finansiella belöningarna är i form av vanlig lön och bonus. X har dessutom vinstandel medan Y istället har förmåner och optioner. De yttre icke-finansiella belöningarna för båda företagen är utmärkelser och X har även belöning i form av befordran. De inre icke-finansiella belöningarna visar sig som ansvar i X och erkännande i Y.

5.2.1.1 Finansiella belöningar

Lönen i både X och Y är fast *timlön*, men istället för att klassificeras som timlön kan den även ses som en meritbaserad lön eller en kombination av dessa. Detta eftersom en anställds individuella lön ofta sätts efter de meriter som denne har. Klassificeringen beror härmed på vilka ”glasögon” som används.

En bonus av dem som delas ut i X baseras på antal debiterade timmar i månaden, och kan ses som en kvantitetsbaserad bonus. Denna bonus är en klumpsumma som är lika stor för alla anställda i X, om de når upp till debiteringsgraden. Klumpsumman kan göra att denna belöning bara motiverar upp till kravet på debiteringsgrad och inte uppmuntrar till att höja denna grad ytterligare. I företag Y är den kvantitetsbaserade bonusen i form av att de anställda får viss provision per såld lösning. Eftersom bonusen är baserad på kvantiteten varje anställd presterar, har de anställda stor möjlighet att påverka denna bonus när de är ute hos kund, dock gäller detta ej de anställda i X eftersom de får en klumpsumma. Den kvantitetsbaserade bonusen i Y kan även ses som en prestationsbaserad bonus, eftersom den totala ersättningen de anställda får är individuellt satt.

En annan bonus som delas ut i X är om en anställd tipsar om potentiell rekrytering som sedan leder till anställning. Detta kan vara ett bra sätt för ledningen att finna ny kompetent personal, eftersom de redan anställda i företaget kan ha kontakt med personal i andra företag i samma bransch. Detta är troligen ett billigare och effektivare sätt att rekrytera, eftersom ledningen

inte själv behöver lägga ner tid och pengar på att söka viss kompetens och intervjua individer. De anställda motiveras att ge bra tips genom att de får bonus om tipset leder till anställning. Dessutom är de anställda en del av företagskulturen och har kanske viss föräning om vilka egenskaper ledningen önskar. Risken med en rekryteringspremie är dock att de anställda kan tipsa om sina bekanta och därmed dra in för personliga aspekter samt överskattar deras arbetsförmågor. De anställda i Y kan få fyra olika sorters bonus som kan klassificeras som prestationsbaserad belöning. Dessa är uppdrag, förlängning av uppdrag, uppnådd deadline samt kundomdöme, vilka tyder på kvalitetssäkring framför kvantitet.

De anställda i X får även en bonus för varje genomförd certifiering, denna belöning kan klassificeras som *meritbaserade belöning*. Ett annat tecken på att X ger meritbaserad lön är att de har stor lönespridning bland sina anställda, eftersom deras erfarenheter är varierande. Det är denna belöning som motiverar de anställda till kompetensutveckling. Även i Y ges meritbaserad belöning vid avklarade certifieringar. Dock har de i Y ytterligare morot för kompetensutveckling, nämligen att den anställde som först genomför en viss certifiering erhåller en dubbelt så stor belöning som efterföljande. Båda stödfallen uppmuntrar verkligen de anställda till att utbilda sig, emellertid har Y gått steget längre.

Vinstandelar delas ut till de anställda i X och dessa är en bonus som baseras på X:s föregående års resultat. En diskussion kan föras kring denna klassificering om att den istället är en prestationsbaserad bonus, eftersom företags resultat är konsekvens av de anställdas prestationer. Dock anser vi att det är en vinstandel med det argument att de anställda få en del av föregående års vinst. Eftersom anställningstiden är en variabel vid bestämning av storleken på vinstandelen, kan detta ge ett visst incitament för de anställda att stanna kvar i X.

I Y kan inte de anställda ta del av vinsten på samma sätt som i X, däremot erbjuder de *förmåner* och *optioner*. De förmåner de anställda i Y kan få är sjuk- och pensionsförsäkringar, friskvård samt gemensamma aktiviteter. Optioner ges när provanställning upphör, efter sex månader. Detta är ett sätt för företaget att binda de anställda till företaget och därmed även deras kunskaper samt att optionerna kan ge de anställda incitament att arbeta mer i enlighet med företags mål.

5.2.1.2 Icke-finansiella belöningar

Det finns både inre och yttre icke-finansiella belöningar i stödfallen. Certifieringarna belönas i båda stödföretagen och kan ses som *utmärkelser* av yttre karaktär, eftersom det till viss del är bekräftelse eller bevis på att de anställda har utvecklat sina kompetenser och erfarenheter. I X finns även befordringsmöjligheter. Utav de inre belöningarna får de anställda i Y *erkännande* från ledningen. Detta erkännande får de i samband med det utvecklingssamtal som hålls varannan månad. Som en annan belöning har X *ansvar*, vilket ofta är konsekvens av den befordringsmöjlighet som X erbjuder när de anställda blir mer meriterade. Detta gäller även för de anställda i Y, men här förtydligas ansvaret i projektgrupper genom att projektledaren får dubbelt så stor belöning som de andra gruppledarna.

5.2.2 Belöningsgränser

I stödfall X finns en undre belöningsgräns. Här måste de anställda uppnå en viss debiteringsgrad för att erhålla den individuella belöningen. Dock ges ingen uppgift om någon övre gräns. Det ges ingen uppgift i stödfall Y om varken övre eller undre belöningsgräns. Det är bra att inget av stödfallen tycks ha en övre belöningsgräns, eftersom detta förmodligen skulle resultera i att de anställda motiveras att prestera till en viss gräns och sedan när det nått gränsen och inte kan få större belöning för ju mer de arbetar, kommer de heller inte att göra mer än vad som krävs för att nå denna gräns.

5.2.3 Belöningsgrunder

X vinstdelning baseras på företagets årsresultat, vilket innebär att det är baserat på ett finansiellt mått. Det är svårt att kategorisera om bonusen som grundas på debiterade timmar i X:s belöningsssystem mäts på finansiella eller icke-finansiella mått eftersom timmar är varken eller, men vi anser att det för företaget betyder mer finansiellt än icke-finansiellt, då varje debiterad timma motsvarar en viss summa pengar. Y har belöningar i form av provision, som grundar sig på försäljning, vilket ses som ett finansiellt mått. Båda företagen belönar certifiering och detta kategoriseras som ett icke-finansiellt mått. Ytterligare belöningar baserade på icke-finansiella mått är den rekryteringspremie som X har och belöning beroende på kundens bedömning som Y har.

X kombinerar belöningar som baseras på både kort och lång sikt, den månatliga bonusen är kortsiktig och vinstandelen är långsiktig. Även Y förenar båda tidsperspektiven, provisionen ges för kortsiktiga resultat, medan belöningen för nya och förlängda uppdrag samt

kundbedömningen är mer långsiktiga. Slutsatsen dras här att både X och Y har en kombination av belöningsgrunder som skapar förutsättningar för att förena lönsamhet på både kort och lång sikt. Dock ser vi X system som lite bättre, då det är tydligare och mer lättförståeligt.

5.2.4 Bedömning inför belöning

Företag X använder sig av objektiv bedömning när det gäller vinstandelen, eftersom den är strikt satt efter en trappstegsmodell. Övriga bedömningar för X är subjektiva, antalet debiterade timmar bedöms av anställd och certifiering samt rekryteringen bedöms av överordnad. I Y finner vi enbart subjektiva bedömningar, då VD menar att ledningen avgör om, när och till vem belöning ska ges.

5.2.5 Belöning på individ- eller gruppnivå

Belöningar baserade på både individuella och kollektiva prestationer finns i båda stödfallen. Härmed kan sägas att båda företagen ger incitament att varje enskild individ ska göra en starkare och bättre insats genom individuell belöning. Eftersom den högre belöningen för först avklarad certifiering är begränsad till en, råder konkurrens mellan de anställda i Y. Detta är positivt då de anställda uppmuntras till utbildning, men negativt då det kan skapa konflikter.

Det läggs större vikt vid de kollektiva belöningarna i X, där hela företagets årsresultat utgör grunden och de får anställda vinstandelar. I Y delas den kollektiva belöningen ut till medlemmar i projektgrupper. Risken för freerider effekten är därmed större i X än i Y och därför att det är svårare att mäta den enskilda individens bidrag till ett års resultat än till en projektgrupps prestation.

5.3 Kriterier för utformning av belöningsystem

Både företag X och Y har som syfte med sina belöningsystem att attrahera och bibehålla värdefull personal. Särskilt X har lyckats med detta, där nivån på vinstandelarna bestäms av antalet anställningsår på företaget, vilket skapar förutsättning för låg personalomsättning. Y uppfattas även ha klarat av detta kriterium, eftersom de erbjuder många olika sorters belöningar till sina anställda. Företagens belöningar uppmuntrar till ett förutsägbart beteende, eftersom de anställda vet vad som ska utföras för att de ska bli belönade. Vad gäller de extra procenten, har Y uppnått detta bättre än X. De delar nämligen ut en högre belöning till dem

som tar en certifiering före alla andra. Belöningsystemen upplevs vara flexibla och uppmuntrar till både utbildning och samarbete. Detta på grund av att både certifiering och projektarbete belönas. Det är, utifrån den information vi har, svårt att avgöra hur väl de två företagen uppnår kriteriet innovation. Sammanfattningsvis konstaterar vi att det inte skiljer sig speciellt mycket mellan hur våra stödföretag uppfyller ovanstående kriterier och att merparten av dem tillfredsställs.

I stödfallen brister informationen som skulle ha gett oss de anställdas inställning till respektive företags belöningsystem. Därför blir det problematiskt att analysera huruvida belöningsystemen uppfyller kriterierna värdefull, förståelse och hållbarhet. Övriga kriterier analyseras efter det data som finns. Kriteriet om påverkan anser vi inte vara uppfyllt när det gäller X:s belöning för debiteringsgraden, där den endast motsvarar 3-4 % av den totala ersättningen. Det är dock medvetet gjort för att öka fokus på de andra belöningarna. I Y återfinns ingen data som gör det möjligt att analysera varken kriteriet om påverkan eller tidsenlighet. X belöning för debiterad tid anser vi vara tidsenlig, då den betalas ut månadsvis men vinstandelen som betalas ut året efter uppfyller inte detta kriterium. Både X och Y har föränderliga belöningsystem. X har anpassat sitt belöningsystem så att de i sämre tider, när det finns lite eller till och med saknas likvida medel, inte behöver betala ut belöningar till de anställda och Y betalar endast ut belöningarna om de klarar av vissa prestationer. Systemen är till viss del kostnadseffektiva, eftersom de delvis grundar sig på den summa som den anställda genererar till själva företaget. Belöningarna för certifieringarna ser vi dock inte som kostnadseffektiva, då det blir en ytterligare utgift utöver kostnaden för själva utbildningen.

5.4 Sammanfattning

Utifrån de kriterier som analyserats har både företag X och Y uppnått flertalet. Därmed ser vi företagens totala belöningsystem som teoretiskt effektiva. Trots att företagen har helt olika uppsättningar av belöningar, har de lyckats skapa en teoretiskt välfungerande kombination. Som tidigare påpekats saknas de anställdas åsikter, därför kan vi inte empiriskt avgöra hur effektivt företagens belöningsystem är.

Fördelarna med både X:s och Y:s belöningsystem är att de kombinerar kort och lång sikt samt grundar belöningarna både på finansiella och icke finansiella mått. Belöningsystemen uppmuntrar kompetensutveckling starkt och skapar möjligheter både för att öka individernas

insatser samt uppmuntrar samarbetsförmågan genom en förening av individuella och kollektiva belöningar.

En fördel som X har gentemot Y är att de kan belöna sina anställda med befordran, något som inte är på samma sätt i Y, där organisationen är betydligt mindre. X har även bättre överensstämmelse mellan målen än Y i och med incitamentet vinstandelen ger. Y har däremot grundat fler av sina belöningar på icke-finansiella mått, vilket troligtvis ger en bättre kvalitetssäkring på det utförda arbetet. I företag Y har de anställda dessutom fler förmåner, framför allt pension.

Det som upplevs som negativt med Y:s belöningssystem är att freerider effekten är stor, eftersom vinstandelarna är svåra att knyta till de individuella prestationerna. Åtgärder har dock vidtagits i och med att vinstandelen baseras på antalet anställningsår, under antagandet att ju mer erfarenhet den anställde har desto bättre blir prestationerna. Den klumpsumma som betalas ut för uppnådd debiteringsgrad uppmuntrar inte till vidare prestationer utöver kravet som ställs och effektiviteten minskar därmed. Emellertid kan en klumpsumma vara bra för att stressen kan minska.

En nackdel vi funnit i X är att de har många belöningar, vilket kan skapa otydlighet för de anställda och det finns en risk att de inte värderar alla belöningarna tillräckligt mycket och därmed inte motiveras av dem. Det faktum att storleken, om, när och till vem belöningar ska ges beslutas av ledning, gör att de uppfattas som ostrukturerade vilket kan leda till ytterligare missförstånd och oklarhet. Ju fler belöningar det finns, desto mindre betydelse har varje enskild belöning för den anställde.

6 EMPIRI HUVUDFALL

Efter att ha fått en inblick i hur belöningsystem kan utformas i verkligheten, följer nu en presentation av vårt huvudfall och hur dess belöningsystem utformats.

6.1 Candidator

Candidator är ett mindre IT-företag med 33 anställda. Huvudverksamheten är leverans av funktions- och behovsanpassade IT-lösningar åt små och medelstora företag, men man säljer även licenser, hårdvara och kringutrustning. Outsourcing, IP-telefoni och egna framtagna system hör också till verksamheten. Dessa produkter och tjänster gör tillsammans att Candidator blir en helleverantör åt sina kunder. Företagets huvudkontor är beläget i Alingsås, men det finns även två små kontor i Malmö och Vara, huvudkontoret har ett öppet kontorslandskap. Candidator startades 1997 av Joachim Winberg och Christer Johannesson och är ett aktieföretag där Joachim och Christer äger 40 % var, resterande 20 % ägs av Tore Gustavsson (Årsredovisning 2005). Candidator ser sina främsta konkurrensfördelar som att de har ett helhetstänk åt sina kunder samt erbjuder ett konkurrenskraftigt pris. Man erbjuder många olika tjänster och har på så sätt ett brett utbud. Skulle de sakna vad kunden önskar hjälper de kunden att hitta en annan leverantör. Vanligtvis används timdebitering, men önskar kunden ett fast pris förhandlas detta fram. Candidator har en vision att år 2010 ha 45 anställda och omsätta 75 miljoner, idag är man som sagt 33 anställda och omsättning för år 2006 väntas bli kring 55 miljoner. Vinsten brukar ligga runt 5-8 % beroende på hur mycket investeringar som gjorts. Under det senaste året har Candidator investerat mycket i fastighet och serverutrustning (Johansson 2006).

6.2 Organisationen

Organisationen är platt och består av fem olika funktioner. Av 33 anställda är fyra kvinnor och 29 män. I ledningen ingår VD Henrik Johansson samt försäljningschefen Joachim och teknikchefen Christer. Candidator har 21 tekniker vars uppgift är att serva och installera IT-system åt kunderna. Teknikerna är uppdelade i grupper om 4-5 personer och varje grupp har ansvar för ett visst antal kunder. I dessa projektgrupper faller det största ansvaret naturligt på den som har mest kunskap och erfarenhet och ingen ledare utses. Gruppkonstellationerna

ändras ständigt i takt med att kunder tillkommer. Administratörerna är tre till antalet och arbetar främst med löner, ekonomi och orderhantering. Candidator har fem systemutvecklare och två anställda som arbetar med försäljning, förutom försäljningschefen. Genomsnittsåldern är förhållandevis låg, bland teknikerna ungefär 28 år. Personalomsättningen är låg, under de senaste två åren har endast två personer lämnat företaget. Candidator satsar mycket på kompetensutveckling och utbildning för sina anställda och man erbjuder dem tre utbildningsalternativ. Det första alternativet är internutbildning, vilken sker genom att utbildare kommer till företaget och genomför en kurs. Ett annat sätt är att de anställda åker iväg på kurser eller liknande för att utbilda sig och det tredje alternativet är att de anställda får studera hemifrån. All utbildning avslutas med certifiering som visar att man genomfört en viss utbildning. Det är upp till den anställde att styra sin egen utveckling och genom att samtala med VD enas de om vilken utbildning som ska genomföras. Utbildningen är en stor investering och det finns en risk att kompetensen försvinner ur företaget om anställda väljer att lämna företaget. Hittills har inga åtgärder vidtagits för att binda de anställda till företaget efter avslutad utbildning, men diskussionen har tagits upp. En gång per år har de anställda utvecklingssamtal med VD:n där det diskuteras både helhetsbild, prestation, hälsa, lön och framtid. Henrik Johansson uppfattar det som att lönenivån på Candidator ligger runt medel i branschen och med bonus lite över medel (Johansson 2006).

6.3 Belöningsystem

I dagsläget har endast teknikerna belöningsystem, men i de andra funktionerna har en dialog tidigare förts och den slutade med att de anställda önskade enbart fast lön och därmed blev det så. Alla anställda på företaget med fast anställning har löneförhandling en gång per år, då lönen i snitt höjs med 2-4 %. I följande text om Candidator när vi diskuterar de anställda menar vi teknikerna.

Teknikerna har idag ett belöningsystem i form av bonus på individnivå. Grundlönen räknas på 167 timmar i månaden (40 h/vecka) och utöver den fasta lönen ges bonus per fakturerad timme. Det finns två olika nivåer som ger olika hög nivå på bonus. Faktureras det 125 timmar eller färre per månad utdelas ingen bonus alls, 126-167 timmar per månad ger en bonus på 84 % av timlönen och 168 timmar och över ger en bonus på 100 % timlönen. Den tid som avser sjukskrivning, utbildning, semester, föräldraledighet, vård av sjukt barn samt möten multipliceras med faktorn 0,75, de timmar de anställda inte varit på jobbet. I de fall man gör

exempelvis undersökande arbete som inte kan faktureras, ser man det egna företaget Candidator som kund och den anställda kan tillgodoräkna sig debiterade timmar. Den totala rörliga delen är ungefär 25 %.

För att få en klarare bild ges ett exempel:

X har en månadslön på 25 050 kronor, vilket innebär en timlön på 150 kronor, en månads arbete är 167 timmar. Under en viss månad har A haft semester 20 timmar och varit på utbildning 25 timmar. Det blir sammanlagt 45 timmar som inte faktureras och därmed multipliceras med faktorn 0.75. Det blir 33,75 timmar som slutligen faktureras. Resterande arbetstid, det vill säga $167-45 = 122$ timmar, har A arbetats hos kund. Totala antalet timmar per månad blir därmed $122 + 33.75 = 155,75$, vilket innebär 30,75 bonustimmar i första nivån. Därmed blir bonusen 3875 kronor ($30.75 * 0,84 * 150$) och total lön för månaden 28 925 kronor. Bonusen betalas alltså ut en gång per månad och alla tekniker för en egen tidsrapport elektroniskt som VD attesterar och sedan lämnar till administratörerna för fakturering till kund.

| | |
|-----------------------------------|-----------------------------------------|
| Timlön: | 150 kr/h |
| Antal timmar/månad: | 167 h/mån |
| Grundlön: | 25 050 kr |
| Semester: | 20 h |
| Utbildning: | 25 h |
| Debiterade timmar: | $(167-20-25)+((20+25)*0,75) = 155,75$ h |
| Antal timmar i första bonusnivån: | $155,75-125 = 30,75$ h |
| Antal timmar i andra bonusnivån: | 0 h |
| Bonus: | $30,75*0,84*150 = 3 875$ kr |
| Total månadslön: | $25 050+3 875 = 28 925$ kr |

6.4 Ledningens åsikter om belöningssystemet

Belöningssystemet är framtaget av en av ägarna och det grundläggande syftet med det är att säkerställa att det arbete som teknikerna utför verkligen skapar intäkter till företaget. De ger belöningar för kortsiktigt resultat och detta bidrar dessutom till vinst på lång sikt, därmed tillämpar de både kort- och långsiktigt perspektiv. VD Henrik Johansson upplever att

belöningsystemets fördelar är att det stimulerar de anställda att debitera timmar och därmed prioriterar rätt jobb. De kan även justera sin debitering att de inte missar tid. Uppfattade nackdelar är att små tjänster som tar kort tid, som 5-10 minuter, är svåra att debitera. Nivåerna justeras inte för frånvaro från jobbet som exempelvis vid utbildning, semester eller sjukdom och de anställda måste kämpa för att få ihop tillräckligt antal debiterade timmarna för att erhålla bonus. Effektiviteten på de anställdas arbete är svår att mäta, det finns standarder att följa, men alla individer arbetar på olika sätt. Vissa får mycket gjort på kort tid då risk för slarv är stor, medan andra hinner med lite mindre och utför arbetet riktigt bra. Det går dock inte att avgöra vilket som i slutändan är bäst (Johansson 2006).

6.5 Anställdas åsikter om belöningsystemet

De anställdas åsikter om det nuvarande belöningsystemet samlades in med hjälp av en enkät där svarsfrekvensen var 81 %, 17 av 21 tekniker svarade alltså på enkäten. Den genomsnittliga anställningstiden på Candidator är 3,9 år för tekniker och de har i genomsnitt arbetat 6,3 år i IT-branschen.

Utav teknikerna anser 6 % (1/17) att det är mycket dåligt, 35 % (6/17) uppger att de tycker det är dåligt, 41 % (7/17) menar att belöningsystemet är varken bra eller dåligt, medan 18 % (3/17) har svarat bra och ingen har angett att de tycker att systemet är mycket bra. Fördelarna uppges framför allt vara att det genererar extra pengar för den som vill och orkar arbeta hårt samt att de anställda kan påverka sin lön. Även övertidsersättning och förståelse för belöningarna nämns som positivt, men 11 % kan inte ange någon fördel eftersom de inte riktigt vet hur systemet fungerar. De upplevda nackdelarna med systemet är främst att kvantitet räknas före kvalitet, att det är svårförståeligt, ger ökad stress samt att sjukdom, semester, utbildning etcetera gör det svårare för de anställda att få bonus. Det uppges även som negativt att stor del av lönen är rörlig, för mycket går till skatt det blir därmed inte värt att arbeta hårdare samt att bonusen inte visar vinsten som Candidator får för det arbete teknikern utför. Ingen har angett att belöningen inte betyder något alls men däremot har 17 %, 3 av 17 tekniker, svarat lite värdefull. Drygt hälften, 53 % eller 9 av 17, av de anställda anser att belöningen är ganska värdefull för dem, medan 30 %, 5 av 17, anställda tycker att belöningen är mycket värdefull. På frågan om belöningen gör att de anstränger sig mer, har 53 %, 9 av 17, svarat ja, 30 %, 5 av 17, svarat nej och 17 %, 3 av 17, säger varken eller.

Under de fyra intervjuer som genomförts med anställda, har kompletterande information erhållits. Syftet med belöningsystemet uppfattas olika bland de anställda. Det uppges både att det är en morot för de anställda att jobba mera samt att företaget ska försäkra sig om att man inte arbetar gratis åt kunden och inte har så mycket med de anställda att göra. Winwin-situationen är inte så bra som ledningen vill tro. Tanken med systemet uppges vara lätt att förstå, men beräkningarna av de debiterade timmarna är svårförståeligt och uppföljningen är komplicerad. Anledningen till att alla anställda inte satt sig in i det, beror både på brist av tid och viss lathet. I jakten på timmar som ger bonus bränner de ut sig och för att öka effektiviteten minskar kvaliteten. Det går att arbeta taktiskt, har en anställd varit sjuk, på semester eller utbildning anstränger denne sig inte lika mycket resten av månaden, eftersom det är svårt att komma upp i antal debiterade timmar för att erhålla bonus. Detta innebär ineffektivitet och det kan till och med vara så att de avstår från utbildning, eftersom detta minskar chansen till bonus. Eftersom det är timmar som räknas och inte kvalitet, uppfattas systemet som tomt och som situationen är nu lönar det sig med ineffektivitet så länge inget går fel. Alla anställda som intervjuades anser att det är lätt att bli belönad och få bonus idag. Det är överbeläggning på företaget och bra planering möjliggör att tillräckligt antal timmar kan debiteras.

De anställda som intervjuades anser att belöningen hellre ska baseras på prestationer och kvalitetsmått som kundnöjdhet eller ledtider. Som det är nu går det att utföra arbetet olika bra, men ändå få lika mycket betalt. På frågan om hur ofta de vill bli belönade är den enade åsikten att det är bra att få bonus varje månad, men att det kan leda till att bonusen betraktas som en del av den vanliga lönen. Kvartalsbonus hade varit ett alternativ, då bonusen utmärker sig mer ifrån lönen. Åsikterna om bonusen ska räknas med i lönen eller inte är skilda. Hälften av de intervjuade räknar inte med bonusen i lönen, medan den andra hälften alltid räknar med bonusen eftersom grundlönen inte anses tillräcklig.

6.6 Motivation i Candidator

Det upplevs att personalen är motiverad att göra ett bra jobb och oavsett belöning tror VD att man måste ha en inre drivkraft att vilja göra ett bra arbete, annars överlever man inte på sin arbetsplats. Det uppfattas som viktigt att de anställda ska trivas. Att kunna debitera timmar är ingen knapp resurs, det finns alltid arbete att utföra åt kunderna menar VD. Det förs en dialog

om hur mycket de anställda är villiga att arbeta. Ser ansvarig att den anställde är på väg att bränna ut sig i jakten på timmar går denne in och bromsar (Johansson 2006).

Det som uppskattas med arbetet på Candidator är, enligt de intervjuade, flexibel arbetstid, utbildningsmöjligheter, utmaningar och intressanta arbetsuppgifter samt bra kollegor. 6 % (1/17) är inte alls motiverade, 6 % (1/17) är lite motiverade, 47 % (8/17) av dem som svarat på enkäten är ganska motiverade och 41 % (7/17) är mycket motiverade. Det som motiverar de anställda är i följande ordning, beröm och uppskattning, utvecklande och varierande arbetsuppgifter, nöjda kunder, ekonomisk ersättning, ansvarstagande, ny kunskap, flexibel arbetstid och fritid. Det som skulle öka motivationen är framför allt högre lön, beröm och engagemang från ledningen men även mer inflytande och ansvar, mindre tidspress och rimliga arbetstider. Övriga motivationsfaktorer se bilaga 4. Att utvecklas personligt uppper en tredjedel vara det främsta målet med deras arbete på Candidator. Även att lära sig nya saker, tjäna pengar och nöjda kunder anses som viktigt.

6.7 Övriga belöningar

Förutom själva bonusen finns andra former av vad som kan klassificeras som belöningar. VD delar ut individuella belöningar spontant till anställda som utfört prestationer som är värda att uppmuntras. Sådana prestationer kan vara att man tagit vissa avancerade certifikat eller tagit stort ansvar. Dessa belöningar är både i finansiell form och icke-finansiell form som presentkort, resa eller liknande, men ingen av dem förväntas av de anställda. Dessutom reser alla anställda på företaget en till två gånger per år tillsammans till någon storstad för att umgås, vilket ses som en stor förmån. Annat som kan uppfattas som belöning är teknikernas tjänstebil och flexibla arbete. De anställda har förmåner som friskvård, vissa arbetskläder, mobiltelefoner, datorer samt frukt och kaffe. På Candidator arbetar man under mottot frihet under ansvar och teknikerna kan ofta göra sitt arbete hemifrån eller välja sina arbetstider på kontoret. Förutom resan som den gemensamma resan de anställda gör finns inga gruppbelöningar, utan belöning på individ nivå är det alternativ som finns idag (Johansson 2006). De anställda uppper under intervjuerna att förmånerna utnyttjas bra, men några av dem saknar pensionsförsäkring.

6.8 Framtida belöningar i Candidator

I dagsläget är det svårt att bli befördrad till en högre position i företaget, eftersom organisationen är platt, men i takt med att Candidator växer ökar befördringsmöjligheten. På frågan om Candidator kan tänka sig optioner eller delägarskap som belöning till sina anställda svarar Henrik Johansson att som företaget ser ut nu är det inte aktuellt, men med hänsyn till hur företaget storlek och framgång växer kan det vara ett alternativ i framtiden. Optionerna skulle i sådana fall inte bara vara ett alternativ åt nyckelpersoner, utan erbjudas till alla anställda (Johansson 2006).

Om de anställda fick välja belöningar själva skulle nästan en tredjedel av dem vilja ha bonus men kopplad till kvalitet, kundnöjdhet och prestation. 15 % önskar mer ansvar, 10 % högre lön, 10 % skulle vilja välja mellan semester och lön medan 10 % är nöjda som det är i dag. För övriga belöningsförslag se bilaga 4. Om de intervjuade hade fått välja idag hade de valt högre fast lön med års- eller kvartals mål än bonussystemet som det ser ut nu då bonusen inte bör utfalla per automatik. Om det nuvarande systemet ska behållas föreslår två av de intervjuade att bonusnivåerna ska justeras nedåt med antalet förlorade timmar som orsakas av sjukdom, semester eller utbildning. Då bonusnivåerna justeras efter förutsättningarna finns där alltid en morot för teknikerna som även ger Candidator maximalt antal fakturerade timmar.

Det framkommer även att de anställda önskar en bedömning av kunden för att kvalitetssäkra det arbete som utförts och att det finns motiv för detta både från kunder, företag och anställda. Hälften av de intervjuade hävdar att belöning i form av mer ansvar definitivt hade gett resultat och att mer uppmuntran är eftertraktat. Ett belöningsystem med andelar eller utdelning av vinsten som avspeglar den vinst man genererat företaget är också önskvärt. På frågan hur de anställda ställer sig till optioner eller vinstdelning har de intervjuade en positiv inställning. Anledningarna till detta är att de skulle känna sig mer engagerade och ha möjlighet att påverka fler beslut och det ökar lojaliteten. Dessutom är branschen är expansiv, därför kan detta vara ett attraktivt alternativ eftersom optionerna kan vara värda mycket pengar.

Övriga åsikter som kom fram under intervjuerna var att alla anställda på Candidator borde ha samma möjlighet att ta del av belöningsystemet och att det även borde finnas belöningar som baseras på kollektiva prestationer, eftersom individuell belöning ofta ges efter egna meriter

vid till exempel löneökning. Hälften av de intervjuade anser att utbildning är viktigt för att skapa kunskap och kompetens i företaget. Idag uppfattas utbildningsambitionen bland de anställda som låg och därför bör kravet på ett visst antal certifieringar per år vara högre än det är idag, det vill säga minst en certifiering per år. Detta för att höja kunskapsnivån.

7 ANALYS HUVUDFALL

Analysen av huvudfall följer, likt stödfallen, i samma ordning som den teoretiska referensramen och analysen avslutas med en sammanfattning för att få en överblick.

7.1 Candidator

Ledningen i Candidator upplever att personalen är motiverad och det stämmer väl överens med de anställdas uppfattning, då totalt 87 % uppgivit att de är ganska eller mycket motiverade.

I Maslows behovshierarki identifierar vi de anställda framför allt i den fjärde hierarkin, behov av status och prestige. Eftersom de anställda uppgivit att det som motiverar dem mest är ordning, beröm och uppskattning, innebär det ett behov av erkännande. I McClellands motivationsteori är det inte lika lätt att avgöra vilket behov som är starkast hos de anställda. Valet står mellan behov av makt eller behov av prestation, men när beröm och uppskattning i detta fall avser erkännande och inte makt faller detta behov. En ytterligare motivering till att behov av prestation är starkare än behov av makt i Candidator är att de anställda i andra hand motiveras av utvecklande och varierande arbetsuppgifter.

Herzbergs motivation- och hygien teori exemplifieras till viss del bland Candidators anställda. Det som uppskattas och gör att de anställda trivs är den flexibla arbetstiden, utbildningsmöjligheterna och bra kollegor, vilket Herzberg förmodligen skulle kategorisera som hygienfaktorn arbetsförhållanden. Det som gör dem motiverade är framför allt beröm, uppskattning, utvecklande och varierande arbetsuppgifter och nöjda kunder, vilket motsvarar motivationsfaktorer. Vad som dock motsäger Herzbergs teori är att de anställda angett att ekonomisk ersättning till viss del är motiverande idag och skulle öka motivationen om den höjdes. Mindre stress och rimligare arbetstider anges också som motivationsfaktorer, trots att de enligt Herzbergs teori snarare skulle ses som arbetsförhållanden och därmed vara en hygienfaktor. Det kan tänkas att på grund av de subjektiva svar som de anställda givit oss, tror de sig motiveras av ovanstående faktorer men att det i själva verket inte behöver vara så.

Huvudfallet analyseras utifrån de olika länkar som förväntansteorin består av. Förväntan bland de anställda på Candidator är stark. De är medvetna om att anstränger de sig och jobbar hårt, kommer de upp i tillräckligt antal timmar som ger bonus. Förmågan finns i form av kompetens, medan resurserna innebär den utrustning som krävs för att utföra arbetet. Instrumentaliteten återfinns i belöningsystemets uppbyggnad, de anställda vet att när de ett visst antal debiterade timmar erhålls bonus. Legitimiteten bedöms utifrån hur rättvis de anställda uppfattar bonusen, i Candidators fall hur hög ersättningsnivån är. Ingen av de anställda har nämnt att de skulle vara missnöjda med de pengar som bonusen genererar och när lönen, inklusive bonusen, i företaget ligger lite högre än medel för branschen, gör vi ett antagande om att belöningen är legitim. Eftersom drygt hälften av de anställda teknikerna anger att belöningen är ganska värdefull och en fjärdedel säger att den är mycket värdefull, drar vi slutsatsen att belöningen är något som den anställda starkt önskar och länken valens uppfylls. Utifrån förväntansteorins resonemang finns det en tydlig koppling mellan länkarna och Candidators belöningsystem uppfyller de krav som ställs.

Enligt teorin om betingning kan man i Candidator se debiteringen av timmar som det beteende som stimuleras genom belöning. Negativ stimulans i form av bestraffning finns inte i ren form, men skulle kunna ses som utebliven bonus. Eftersom utebliven bonus kan ses som ett straff och att de anställda har betydligt mindre chans till bonus om de exempelvis utbildar sig eller är sjuka, kan detta betraktas som en form av bestraffning. Det är inte möjligt att dela ut belöning direkt i samband med beteende och därmed kan vi inte svara på hur stor förstärkningens effekt är. Trots att de anställda får kämpa lite för att nå sin bonus ser vi det som att Candidator har hållit sig på rätt sida av linjen och överutnyttjar inte sin personal. Denna slutsats grundar sig på fakta att ansvarig på företaget går in och bromsar om denne upptäcker att någon anställd är på väg att bli utbränd.

7.2 Prestation

7.2.1 Agentteorin

Enligt agentteorin är ledningen i Candidator principaler och de anställda agenter. Eftersom dessa aktörers mål inte är i linje med varandra, krävs incitament som skapar överensstämmelse. Det incitamentet som finns idag är det nuvarande belöningsystemet, vilket säkerställer att Candidators viktigaste intresse blir tillgodosett, nämligen försäkringen om intäkter som täcker kostnaderna och därmed ger vinst. En tredjedel av de anställda uppger

att personlig utveckling är det främsta målet med deras arbete på Candidator. Att lära sig nya saker, tjäna pengar och nöjda kunder tillhör övriga mål som de anställda har. Det är endast ett av de anställdas mål som har kongruens med ledningens mål, vilket är att tjäna pengar när de anställda får bonus i form av pengar om de skapar intäkter för företaget. I Candidators belöningsystem finner vi inga incitament som leder till uppfyllande av de anställdas övriga mål. I denna analys konstaterar vi, för att minska agentproblemet och skapa överensstämmelse mellan principalen och agenternas mål bör ytterligare incitament finnas i belöningsystemet. Annars finns risken att de anställda agerar mer i sitt eget intresse och inte i företagets.

7.2.2 Belöningsars syfte

Candidators belöningsystem uppfyller främst den informativa styrfunktionen av de tre styrfunktioner som finns. De anställda vet vad som är viktigt och arbetar i enlighet med det. Det motiverar även när fler än hälften av de anställda har svarat att belöningen gör att de anstränger sig mer, än utan belöning. Den tredje styrfunktionen, på det personliga planet, fungerar tillfredsställande i Candidators belöningsystem. Endast en knapp tiondel har angett att de tycker att för stor del av den totala ersättningen är rörlig och därmed gör vi antagandet att övrig personal inte är riskavers, utan anser att den rörliga delen i det totala kompensationspaketet är på en bra nivå.

7.3 Belöningar

7.3.1 Belöningsformer

Vi har funnit både yttre och inre belöningar i Candidator. De yttre finansiella belöningarna är i form av lön, bonus och olika förmåner. Certifieringen kan ses som en icke-finansiell belöning i form av speciell utmärkelse och även fast anställning ses som en sådan belöning. Flera inre belöningar kan identifieras. Dessa är variation i arbetet, erkännande i form av beröm, ansvar och självständighet.

7.3.1.1 Finansiella belöningsformer

Lönen är en kombination av två av de utbetalningssätt som tagits upp. Denna är bestämd utifrån individuella egenskaper och kompetenser och kan karaktäriseras som en meritbaserad betalning, men de anställda måste arbeta ett visst antal timmar per månaden vilket tyder på en

timlön. Här ser vi en risk att effektiviteten i arbetet kan bli lidande, eftersom de anställda till viss del får betalt per timme oavsett hur bra det utförda arbetet är.

Bonusen i Candidator baseras på antalet timmar och kan därmed liknas vid en lön baserad på presterad kvantitet. Däremot, eftersom bonusens storlek delvis bestäms av den anställdes individuellt satta lön, kan bonusen karaktäriseras som en prestationsbaserad sådan. Fokuseringen på antal timmar skapar problem, enligt en fjärdedel av de anställda anser att kvaliteten på deras arbete blir lidande. Candidators belöningssystem är tydligt knutet till olika mål. Bonusen betalas inte ut förrän den anställda kommit upp i 126 debiterade timmar eller mer, per månad. Detta gör att de anställda är medvetna om vad som krävs för att få belöning. Det är tydligt att det är debiterade timmar som mäts, men eftersom det ändå uppfattas som svårförståeligt minskar belöningssystemets effekt. Candidator har en klar koppling mellan intäkter och kostnader i sitt belöningssystem och företaget följer den rekommenderade fördelningen av rörlig bonus och fast lön bra då de har förhållandet 25 % rörlig bonus och 75 % fast lön. Belöningar kan ge både kortvariga och långvariga effekter, den kortvariga effekten är inte tydlig i företaget, eftersom de individuella lönerna höjs varje år betyder det att bonusersättningen automatiskt också höjs per timme och därmed behöver de inte kräva högre bonus. Belöningssystemet är effektivt på så sätt att den anställda verkligen kan påverka resultatet och bonusen gör att drygt 50 % anstränger sig mer.

Eftersom belöningssystemet inte regleras för utbildning är risken stor att kompetensutvecklingen hämmas och de debiterade timmarna är alltför viktiga. Faktorn att bonusnivåerna inte är varierbara gör att effektiviteten minskar när de anställda går miste om timmar att fakturera. Detta bidrar även till att utbildning i praktiken inte uppmuntras, trots att Candidator satsar mycket på kompetensutveckling och utbildning. Det finns även en inbyggd motsättning i dagens belöningssystem enligt följande resonemang: anställd A är duktig på ett område och får de flesta uppdragen, vilket leder till att denne har en genomgående hög debitering. Om resurstillgången på denna typ av kompetens ökar, betyder detta att A skall konkurrera med sin nya kollega B. Detta kan medföra att A och B tillsammans debiterar fler timmar än vad A gjorde innan, men att det för A medför en minskad beläggning och alltså en lägre bonus. A kan bli missnöjd över och det finns en risk att denna lämnar företaget. Debiterade timmar ökar totalt sett, men är inte i linje med att motivera de anställda.

Candidator saknar två av de *förmåner* som överlag anses som viktigast i Sverige, *pension* och förstärkt sjukförsäkring (Smitt *et al* 2002). De har dock möjlighet till friskvård som kommer på tredje plats på listan. Eftersom de andra förmånerna som Candidator har, utnyttjas väl av personalen bidrar de till ökad trivsel. Framför allt den resa som genomförs en till två gånger per år.

7.3.1.2 Icke-finansiella belöningar

Certiferingen som de anställda får efter avklarad utbildning kan betraktas som en utmärkelse, som även kan ge finansiell belöning i form av bonus. Eftersom befodringsmöjligheterna är små på grund av den platta organisationen, finns inte denna form av yttre belöning. Ökad kompetens och erfarenhet leder senare till mer ansvar, vilket är en av de inre belöningarna. Då de anställda uppger att det är erkännande och varierande arbetsuppgifter som motiverar dem mest, är detta fördelaktigt för Candidator då de inre belöningarna ofta inte medför en kostnad för företaget. Mer erkännande och ansvar efterfrågas dock, för att motivationen ska stärkas ännu mera och företaget tjänar på att låta de anställda få ta större del av detta. Självständighet exemplifieras i Candidators motto: frihet under ansvar, och är en ytterligare inre belöning.

7.3.2 Belöningsgränser

I Candidators belöningsystem finns två undre brytpunkter men ingen övre. De undre motsvarar de 126 respektive 167 timmar, som måste uppnås för att den anställde ska få bonus i nivå ett respektive två. Företaget klarar sig undan på detta sätt, utan att behöva betala pengar för medelmåttiga prestationer och premierar prestationer utöver det vanliga. Trots att det inte finns någon övre brytpunkt är risken för att den högre bonusen inte skulle vara förtjänad, eftersom en debiterad timma motsvaras av en viss summa.

7.3.3 Belöningsgrunder

Bonus grundad på debiterade antal timmar har vi tidigare kategoriserat som ett finansiellt mått. Detta betyder att ingen hänsyn tas till kvaliteten på det utförda arbete, vilket kan få negativa konsekvenser för kunden och i med tiden även för Candidator. Ingen bonus baseras på någon form av lönsamhet, vilket kan medföra att de anställda endast koncentrerar sig på intäkter och antal debiterade timmar och inte tar hänsyn till kostnader. Tidshorisonten är en månad, vilket innebär ett kortsiktigt resultatmål. Detta är ett bra sätt att se snabba resultat, men kan vara negativt när mer långsiktiga prestationer och mål som är mer hållbara förbises. Företaget måste se till att de överlever i framtiden och inte bara en kort tid framöver. Den

individuella spontana belöningen, som utdelas för att uppmuntra utmärkande prestationer, är grundad på icke-finansiella mått som kompetensutveckling eller ökat ansvarstagande.

7.3.4 Bedömning inför belöning

Timmarna rapporteras av den anställde, vilket betyder att prestationerna blir subjektivt bedömda och löftena om belöning är mycket tydliga. Detta fungerar tillfredsställande för tillfället, men skulle bonusen grunda sig på icke-finansiella mått kan det bli problematiskt att låta de anställda bedöma sina prestationer eftersom dessa blir svårare att kontrollera. I så fall vore det lämpligare att kunder eller överordnade bedömde prestationerna.

7.3.5 Belöning på individ- eller gruppnivå

Belöningarna som erhålls är endast individbaserade, men leder inte till konkurrens mellan de anställda eftersom belöningarna inte är begränsade. Det ökar dock inte samarbetsförmågan i projektgrupperna och kollektiv belöning skulle kunna stärka tillhörigheten och göra att de anställda anstränger sig mer när andra är beroende av dem.

7.4 Kriterier för utformning av belöningssystem

Candidator har lyckats med att attrahera och bibehålla sin personal, endast två personer har slutat på företaget de senaste två åren. Belöningssystemet uppmuntrar till ett förutsägbart beteende, eftersom de anställda är inställda på att debitera timmar. Detta är i linje med belöningssystemet och dess syfte. Belöningssystemet uppmuntrar även motivationer över genomsnittet, då ersättningen per debiterad timma höjs när den anställde når över 167 debiterade timmar i månaden. Candidator har inte lyckats lika bra med att skapa flexibilitet och uppmuntra till innovation i sitt belöningssystem. Eftersom individuellt baserad bonus inte skapar förutsättning för ökat samarbete mellan de anställda och det är endast debiterade timmar som räknas, stimuleras de inte att komma med egna förslag till förändringar. Slutsatsen här blir att vi anser att Candidators belöningssystem fungerar hyfsat, men bör vara mer flexibelt för förändringar för att vara motiverande.

Enligt Merchants sju kriterier avgörs Candidators belöningssystemets effektivitet. Systemet uppfyller kriteriet värdefull, ty 83 % av de anställda upplever att belöningen är mycket eller ganska värdefull för dem. Det andra kriteriet, påverkan, anser vi även det som relativt uppnått, när mer än hälften svarat att belöningen gör att de anstränger sig mer. Förståelsekriteriet är

inte lika klart uppfyllt, eftersom hela 18 % av de anställda menar att systemet är svårförståeligt. Belöningarna är tidsenliga, de delas ut samma månad som prestationerna utförts. Hållbarhetskriteriet uppfylls inte därför att bonusen ungefär är den samma varje månad och därför kan inräknas i lönen. Belöningssystemet uppfattar vi som föränderligt eftersom bedömningsmisstag sällan sker då företaget faktiskt får betalt för varje timma som debiteras. Det sista kriteriet om kostnadseffektivitet infrias i Candidators belöningssystem, eftersom bonusen som betalas ut till den anställde täcks av det pris som kunden betalar för utfört arbete. Denna analys konstaterar att Candidator uppfyller många av de kriterier som karakteriserar ett effektivt belöningssystem och därmed teoretiskt kan anses som effektivt.

De anställda sköter tidsrapporteringen och då denna är datoriserad, anser vi Candidators belöningssystem som enkelt att administrera, vilket kännetecknar ett bra belöningssystem. Det är även grundat på tydligt fastställda mål, men frågan är om de är kopplade till företagets långsiktiga strategi på ett bra sätt. Målen är snarare kortsiktiga, eftersom de bestäms månadsvis, vilket vanligtvis är negativt. Belöningssystemet är heller inte enhetligt för alla anställda på företaget eftersom exempelvis administreringspersonal inte omfattas av det, dock är det enhetligt för alla tekniker vilket ses som ett måste för att undvika konflikter bland dem.

7.5 Sammanfattning

Teoretiskt sett kan Candidators belöningssystem anses effektivt, men verkligheten säger en helt annan sak då 40 % av de anställda tycker systemet är dåligt, 40 % menar att det är varken bra eller dåligt och 6,5 % anser att det är mycket dåligt. Endast 13,5 % svarar att belöningssystemet är bra vilket vi uppfattar som mycket motsägande den teoretiska analysen.

Fördelarna med Candidators belöningssystem i dag är att de anställda är motiverade och det finns tydliga mål över vad som ska uppnås. De finns flera olika belöningsformer som kompletterar varandra, som finansiella och icke-finansiella belöningar till exempel, och många av dem är inte kostsamma för företaget, men bidrar mycket till motivation. Det mest positiva med systemet är att det verkligen påverkar de anställda att anstränga sig mer och är därmed effektivt. Totalt sett uppfylls merparten av de teoretiska kriterierna.

Den största nackdelen med Candidators belöningssystem är att en del av de anställda är missnöjda med systemet. Det som de anställda uppgett som negativt finner vi även stöd för

teoretiskt. Incitament för målkongruens saknas då det är ledningens mål som uppfylls. Systemet leder i flera fall till både effektivitets- och kvalitetsbrist samt att det hämmar kompetensutvecklingen. Andra nackdelar att beakta är att belöningssystemet är för individuellt baserat och kortsiktigt baserat.

8 JÄMFÖRELSE MELLAN CANDIDATOR OCH STÖDFALL

Nedanstående matris har för avsikt att ge en översiktlig bild över de likheter och olikheter som finns mellan Candidator och de två stödfallen samtidigt som den sammanfattar den analys vi gjort av respektive företag. Matrisen ger dock ingen djupare beskrivning om vad som finns i respektive företag som förklarar varför vi anser att de olika belöningsgrunderna, belöningssyftena eller belöningsformerna finns. Detta beskrivs i ovanstående analyser. Belöningsgrunderna, syften med belöning och belöningsformer har definierats i teorikapitlet och senare även i analyserna, vilket är anledningen till att inga vidare förklaringar görs i jämförelsen.

Med belöningsgrunder menar vi vad de olika belöningarna i företaget grundar sig på. Om det exempelvis är prestationer som åstadkommit i team eller av enskild individ som resulterat till en viss belöning. Belöningssyften avser att visa vad det är de olika företagen vill uppmuntra och framhäva vid användandet av respektive belöningsystem. Nedanför dessa två kategorier visas olika belöningsformer. Dessa har vi teoretiskt redogjort för i teorikapitlet, men matrisen visar de belöningsformer som respektive företag använder. I matrisen har vi även med exempel som inte används av något av de tre företagen. Exempelvis är det inget av företagen som baserar sina belöningar på en enhets lönsamhet och inte heller är det något av företagen som använder sig av status som form av belöning.

| Jämförelsematris | | | |
|-------------------------------------|-------------------|----------|----------|
| | Candidator | X | Y |
| Belöningsgrund | | | |
| Individnivå | x | x | x |
| Kollektivnivå | | x | x |
| Kort sikt | x | x | x |
| Lång sikt | | x | x |
| Finansiella mått | x | x | x |
| En enhets lönsamhet | | | |
| Företagets lönsamhet | | x | |
| Icke-finansiella mått | x | x | x |
| Benchmark | | | |
| Belöningssyften | | | |
| Kompetensutveckling | | x | x |
| Rekrytering & behålla anställda | | x | x |
| Verksamhetsstyrning | x | x | x |
| Motivera de anställda | x | x | |
| Belöningsformer | | | |
| <i>Yttre:</i> | | | |
| →Finansiella: | | | |
| Timplön | x | x | x |
| Bonus | x | x | x |
| Övre och/eller nedre belöningsgräns | x | x | |
| Meritbaserad lön | x | x | x |
| Gratifikation | | | |
| Vinstandel | | x | |
| Pension | | | x |
| Förmåner | x | iu | x |
| Optioner | | | x |
| →Icke-finansiella: | | | |
| Utmärkelser | x | x | x |
| Status | | | |
| Befordran (karriärklättring) | | x | |
| Fast anställning | x | iu | iu |
| <i>Inre:</i> | | | |
| →Icke-finansiella: | | | |
| Erkännande | x | iu | x |
| Ansvar | x | x | x |
| Variation i arbete | x | | |
| Självständighet | x | | |

iu = ingen uppgift men det är rimligt att anta att det finns

Tabell 1: Jämförelsematris.

I jämförelsematrisen kan vi utläsa att allt som karakteriserar Candidators belöningsystem återfinns i båda eller något av stödfallen. Däremot saknar Candidator flera av de andra bedömningsaspekter som återfinns i båda eller något av stödfallen.

Både huvudfallet och stödfallen använder sig av individbaserad belöning, men det är endast Candidator som inte har någon belöning baserad på kollektiva prestationer. En kombination av dessa belöningsgrunder är önskvärd, då det kan skapa både ökat samarbete och bättre individuella prestationer. Samtliga företag baserar belöningarna på kortsiktiga resultat, vilket vi avser med en månad eller kortare tidsperspektiv. Stödfallen använder sig av belöning baserad på lång sikt som vinstdelning och kundbedömning, medan huvudfallet inte har någon sådan belöningsgrund. Teoretiskt sett kan en kombination mellan kortsiktiga och långsiktiga belöningsgrunder vara fördelaktigt, eftersom de belöningar som grundar sig på kortsiktiga resultat ger motivation och de på lång sikt skapar förutsättning för lönsamhet för företaget på längre sikt. Alla företag har belöningar grundade på finansiella mått, men endast företag X har belöning baserad på företagets lönsamhet. Som tidigare nämnts har inget av samtliga företag belöningar som grundar sig på en enhets lönsamhet, vilket kan bero på att företagen är så pass små att enheters, om de ens finns, resultat inte mäts. Både huvudfallet och stödfallen har belöningar som grundar sig på icke-finansiella mått, här är det mest fråga om belöningar som ges efter tagna certifieringar.

Det återfinns sammanlagt fyra olika syften med belöning i företagen. Företag X är det enda som uttalat har alla fyra syftena i sitt belöningsystem, medan företag Y har tre och Candidator två uttalade syften. Vi menar att ju fler syften som uppfylls med belöningar desto större anledningar finns det att använda sig av ett belöningsystem.

Vad det gäller finansiella belöningar i företagen är gemensamt för dem timlön, bonus, meritbaserad lön och förmåner av olika sorter. Detta klassificerar vi därmed som gemensamma nämnare i belöningsystem i IT-branschen. Vad bonusen baseras på skiljer sig emellertid nämnvärt åt mellan företagen. Inget av samtliga företag använder sig av gratifikation till sina anställda, vilket i företag X kan bero på att man använder sig av vinstdelning som liknar gratifikation och som därmed inte får någon enskild effekt. I företag Y ges de anställda pension och optioner, vilket inte återfinns i företag X eller i Candidator. Detta kan bero på att de anställda i stället för pension erbjuds en viss högre lön och istället för optioner finns andra incitament som vinstdelning i företag X fall.

Gemensamma icke-finansiella belöningar är utmärkelser i form av certifieringar, ansvar samt vi gör ett antagande om att fast anställning och erkännande även är gemensamma belöningar. Status som belöning identifierades inte i något av företagen, orsaken till detta kan vara att

status inte behöver uppfattas som belöning bland de anställda utan den följer av en högre timlön eller liknande. De inre icke-finansiella belöningarna som variation i arbetet och självständighet finns uttalat i Candidator. I den empiri som funnits att tillgå om stödfallen har inte dessa belöningar återfunnits, vilket dock inte behöver betyda att de anställda inte belönas med dessa former i företag X och Y. I företag X finns belöning i form av befordran, i Y och i Candidator är inte denna belöningsform möjlig på samma sätt som i X, eftersom dessa företag karaktäriseras av platt organisationsstruktur.

Candidators belöningsystem ser vi som teoretiskt effektivare än stödfallens, då vi konstaterat att belöningar gör att de anställda anstränger sig mer och att de verkligen kan påverka dem. Candidator har tillsammans med företag X tydligare mål än företag Y. Det som brister i Candidator är målkongruens mellan ledning och anställda, effektivitet vid förlorade timmar, kvalitetssäkring, hämmad kompetensutveckling samt att det endast finns belöningar baserade på kort sikt och att kollektiv belöning ej utdelas. Både företag X och Y har verktyg för att skapa målkongruens, dock är X:s incitament starkare än Y:s. Stödfallen ger bra exempel i sina belöningsystem på hur kompetensutveckling kan uppmuntras genom belöning. De har även lyckats skapa en kombination av belöningar som grundar sig både på lång och kort sikt samt individuella och kollektiva prestationer. I och med att Y baserar många av sina mått på icke-finansiella faktorer ökar kvalitetssäkringen. Några idéer på hur ineffektivitet vid förlorade timmar motverkas har inte funnits i stödfallen, men det har de anställda i Candidator själva gett förslag på, vilket återges i empirikapitlet.

För att förbättra det som brister i Candidators belöningsystem finns flera förslag på åtgärder i stödfallen vilket utvecklas närmare i resultatdiskussionen.

9. RESULTAT OCH RESULTATDISKUSSION

I detta kapitel återknyter vi till uppsatsens inledning och ska med hjälp av analysen försöka besvara de frågeställningar som utgör problemformuleringen.

9.1 Slutsatser

9.1.1 Teoretiskt utgångspunkt

1) Hur kan belöningsystem i IT-branschen utformas?

Teoretiskt finns det ingen specifik teori om belöningsystemet utformning att tillämpa på just IT-branschen. Dock finns det flera generella teorier inom detta område, vilka används för att besvara denna fråga. En belönings huvudsakliga syfte är att påverka, och där förklarar motivationsteorierna bakgrunden och ger stöd för hur belöningsystemet ska utformas. Vi har funnit ett antal olika sätt hur belöningar kan yttra sig, vad de grundar sig på och vad de har för syfte och effekter. Trots att ovanstående faktorer är begränsade, är kombinationerna av en anställds totala belöning och därmed utformningen på belöningsystemet näst intill oändliga.

2) Vilka effekter kan belöningsystem ge?

Syftet med belöningsystem är att de ska påverka den som belönas. Genom att den belönade påverkas förändras dess beteende och detta kan teoretiskt ge flera önskvärda effekter. En effekt som eftersträvas är målkongruens, att de anställda strävar mot samma mål som ledningen. Andra viktiga effekter är att de anställda motiveras och därmed blir attraherade av att stanna i företaget samt att belöningsystem har en styrande effekt som styr och uppmuntrar de anställda att uppvisa ett särskilt önskvärt beteende. Skulle ett belöningsystem inte ge några effekter alls har utformningen misslyckats och företaget dragit på sig en onödig kostnad. En negativ effekt som kan uppstå är att en belöning kan ha motsatt effekt om den inte är tillräckligt motiverande för de anställda.

3) Hur bör ett belöningsystem utformas för att få dessa effekter?

Det finns ett antal kriterier som ska uppfyllas för att ett belöningsystem ska ge de effekter som är önskvärda. Många av kriterierna är väldigt generella och det är svårt att uppfylla alla, eftersom ”inget ont utan något gott” och vice versa. Det finns en viss samstämmighet mellan

forskare om vilka kriterier som anses viktiga att uppfylla, men varje forskare har även utvecklat sina egna kriterier och här går åsikterna isär. I och med att det finns ett stort antal kriterier, blir det komplicerat att avgöra dels vilka som är mest betydelsefulla och dels vilka effekterna av ett belöningsystem är teoretiskt. Sammanfattningsvis går det dock att säga att ju fler kriterier som uppfylls, desto fler positiva effekter bör ett belöningsystem ha. Ett belöningsystem är sällan perfekt, men kan fungera tillfredsställande ändå. Med tanke på alla de kombinationer av belöningsformer, grunder och effekter, finns stora möjligheter att omforma befintliga system. Hur stora dessa möjligheter är beror förstås på hur belöningsystemet ser ut, vilka preferenser de anställda har och vilken situation företaget befinner sig i. Eftersom motivation är det som eftersträvas kan ett belöningsystem utformas till det bättre, så länge det stärker motivationen och uppfyller de anställdas behov på ett bättre sätt.

9.1.2 Empiriskt utgångspunkt

1) Hur kan belöningsystem i IT-branschen utformas?

Huvudfall och stödfall har visat tre olika exempel på hur belöningsystem i IT-branschen kan utformas. I huvudfallet samt även delvis i stödfall X grundar sig belöningen på antal debiterade timmar. Prestationsbaserad bonus, vinstandel, optioner och förmåner är former av belöningar som används i företagen. Gemensamma nämnare i företagets belöningsystem är timlön, bonus, meritbaserad lön och förmåner av olika sorter. Utifrån de tre empiriska exempel vi granskat ser vi hur olika kombinationer används och vad det får för effekter. Många bedömningsaspekter är lika, men trots det så skiljer sig systemen åt avsevärt vilket får de konsekvenser som konstaterats i analyserna.

2) Vilka effekter kan belöningsystem ge?

En effekt som vi identifierat i stödfallen och huvudfallen är att belöningsystem påverkar de anställdas handlingar och prestationer. De ger även effekten att de anställda arbetar, inte bara i sitt eget intresse, utan också i ledningens intresse. Motivation är en annan viktig effekt som belöningsystem ger i vår undersökning, personalomsättningen minskar och samarbetsförmågan ökar om belöningen baseras på en kollektiv prestation. En effekt som inte tas upp i teorin, men som vi funnit i stödföretagen är kompetensutveckling, de anställda motiveras mer till att utbilda sig, än om de inte haft belöning som givit incitament till det.

3) Hur bör ett belöningsystem utformas för att få dessa effekter?

Genom att kontinuerligt följa upp och göra utvärderingar kan utformningsmöjligheterna i belöningsystem öka generellt. Vi har studerat Candidators möjligheter att utforma sitt system och i analysen framkom vissa brister med deras belöningsystem. Genom att använda oss av fördelarna med stödfallens belöningsystem föreslår vi ett antal förändringar som kan göra Candidators belöningsystem bättre.

Vi konstaterade att bristerna med systemet var målkongruens mellan ledning och anställda, effektivitet vid förlorade timmar, kvalitetssäkring, hämmad kompetensutveckling samt att det är kortsiktigt baserade belöningar och att kollektiv belöning ej utdelas.

Förändringarna som vi föreslår är att skapa variabla nivåer för debiterade timmar, minska bonusen för debiterade timmar och införa vinstandelssystem samt införa bonus baserad på icke-finansiella mått.

Förslaget på belöningsystemet blir därför följande.

Bonussystemet baserat på fakturerade timmar ska vara kvar. Däremot ska ersättningsnivåerna sänkas. Den första nivån ger en bonus på 50 % av timlönen, den nivån en bonus på 65 % av timlönen. Grundnivån på 126 timmar som ska debiteras för att uppnå första bonusnivån ska vara kvar, men den ska vara variabel och justeras nedåt för varje timme som förloras på grund av utbildning, sjukdom, semester eller liknande, istället för att dessa multipliceras med faktorn 0,75. På så sätt minskar inte effektiviteten, eftersom den anställde inte tjänar på att arbeta taktiskt och kompetensutvecklingen uppmuntras då den anställda inte förlorar debiterade timmar på utbildning. Förändringen gör att de anställda fortfarande uppmuntras till att debitera timmar, utan att skada effektiviteten.

Ersättningsnivån på bonus sänks när de anställda får en vinstandel istället. En viss del av varje års vinst delas ut till de anställda, procentsatsen beror på hur stora de totala personalkostnaderna är. En lämplig procentsats skulle vara 10-20 % i Candidators fall. Vinstandelen kan baseras på anställningstid, för att undvika hög personalomsättning och skapa starkare lojalitet till företaget. Detta skapar incitament för långsiktig lönsamhet och kollektiv samarbete samtidigt som det ökar målkongruensen mellan ledning och anställda. En

viss risk för freeriding finns, men den minskar eftersom det finns flera andra belöningar som baseras på individuella prestationer.

Den tredje och sista förändringen är att basera mer belöning på icke-finansiella mått för att skapa lönsamhet på längre sikt. Bonus ska utgå för varje certifiering som tas. Detta uppmuntrar ytterligare till kompetensutveckling. Det ska även utdelas bonus på kvalitetsmål, såsom kundnöjdhet, för att säkerställa kvaliteten på utfört arbete. Efter varje utfört uppdrag ska kunden göra en bedömning av hur bra arbetet utförts på en skala från ett till fem utifrån flera aspekter. Erhålls ett snitt på fyra eller över ska bonus delas ut.

9.1.3 Slutsats

Vi drar härmed slutsatsen att de teoretiska och empiriska utgångspunkterna inte nödvändigtvis stämmer överens. Det har i vissa fall varit svårt att applicera teorierna på verkligheten, kanske för att de är just teorier. Detta gäller särskilt många av de kriterier, som tas upp i teorin tar, för bedömning av belöningssystem. Vi uppfattar det som att den verkliga utgångspunkten är mer betydelsefull än den teoretiska, eftersom den senare fungerar mer som riktlinjer och är svåra att, eller helt enkelt inte kan, följas till punkt och pricka. Ute på företagen är det viktigt att testa sig fram vad som fungerar för just det specifika företaget, för som sagt, det finns inget generellt system som fungerar i alla situationer.

9.2 Kritik mot egen studie

Den största kritiken som vi riktar mot vår studie är att aspekter från stödfallen såsom anställdas åsikter inte tagits hänsyn till. Detta beror på att vi hämtat denna information i tidigare uppsatser. Givetvis hade studien hjälpts av större stöd från de empiriska referensramarna. Det är inte säkerställt att det som gäller för våra undersökningsfall kan generaliseras till den övriga IT-branschen när vi endast undersökt hur det fungerar i tre företag. Ett större urval hade givit större möjligheter att generalisera och vi hade med stor säkerhet fått ytterligare kombinationer av belöningssystem. Teorin som används är mycket generell, då speciell teorin om just belöningssystem i IT-branschen varit bristande. Fler källor hade kunnat användas, men eftersom det är mycket tidskrävande att hitta tillförlitliga källor samt ta fram källor bakom vissa referat prioriterades ett visst antal som var mer lättillgängliga. Studien kunde även ha innefattat företag som inte använder sig av belöningssystem för att tydligare visa på effekter och skillnader mellan belöningsformer.

9.3 Förslag på fortsatt forskning

Nya frågeställningar har uppkommit under uppsatsskrivandets gång. Förslag på fortsatt forskning skulle därmed kunna vara:

- Vilka är företagets strategier? Är belöningssystemet kopplat till dessa?
- Är problemen som uppstått i våra fallföretag vanliga för IT-branschen?
- Vikten av att använda sig av belöningssystem?
- Hur effektivt är belöningssystem jämfört med andra styrformer?

REFERENSER

Publicerade källor

Alrutz Marie (2006-05-18), *Belöningsfällan*, sektion: telegram s. 94, Svenska Dagbladet

Alvesson, Mats (2000), *Ledning av kunskapsföretag*, tredje upplagan, Norstedts Juridik

Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (2005) *Management Control Systems*, tolfte upplagan, McGraw-Hill Irwin

Arvidsson, Per i A. Samuelsson Lars (2004), *Controllerhandboken*, åttonde upplagan, Nya Almqvist & Wiksell Tryckeri AB, Uppsala, Industrilitteratur AB

Arvidsson, Per (2005), *Styrning med belöningsystem – två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*, Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet, Handelshögskolan Stockholm).

Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2000), *Integrerad organisationslära*, åttonde upplagan, Studentlitteratur: Lund

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, upplaga 1:1, Liber

Child, John (2005), *Organization: Contemporary Principles and Practice*, Oxford, Blackwell Publishing

Jacobsen, Dag Ingvar (2002), *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur: Lund

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (1995), *Hur moderna organisationer fungerar*, andra upplagan, Studentlitteratur: Lund

Kainz Rognerud, Knut (2002-02-03), Dagens Nyheter, avdelning Ekonomi, sida 01

Lindholm Dahlstrand, Åsa (2004), *Teknikbaserat nyföretagande*, Studentlitteratur: Lund

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

Pavlov I. P. (1927), *Conditioned Reflexes*, New York, Oxford University Press).

Porter, Wyman W. & Lawler, Edward E. III (1968), *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, IL, R. D. Irwin

Smitt, Raoul m.fl. (2002), *Belöningsystem – nyckel till framgång*, Näringsliv Norstedts Juridik

Sveiby, K-E & Risling, A (1986), *Kunskapsföretaget*, Malmö: Liber

Thompson, Paul & McHugh, David (2002), *Work Organisations*, tredje upplagan, Basingstoke, Palgrave

Muntliga källor

Susanne Arvidssons metodföreläsningar 2006

Intervju med Henrik Johansson, VD Candidator 28/11 2006

Elektroniska källor

www.datakonsulter.se

www.candidator.se

www.fek.lu.se/Default.asp?id=4005 (Uppsatsdatabasen)

www.ad.se.ludwig.lub.lu.se/index.php?serv=foretagsfakta (Affärsdata)

www.btj.se.ludwig.lub.lu.se/sb/FrontServlet?jump=asok (Artikelsök)

www.retriever-info.com.ludwig.lub.lu.se:2443/services/archive.html (Mediearkivet)

Arsenyuk Yevgeniya, Magnusson Anna, Sandin Hanna (2005), *Att skapa en "morot" – en fallstudie om belöningsystem i IT-branschen*, Lunds Universitet, Lund (I uppdatsdatabasen)

Aronsson Rickard, Ivarsson Jan, Lavesson Michael, Nilsson Mattias (2006), *Styrförutsättningars påverkan på utformningen av belöningsystem i IT-branschen*, Lunds Universitet, Lund (I uppsatsdatabasen)

www.mediarkivet.se

BILAGOR

BILAGA 1: INTERVJUGUIDE VD

- Vem är jag?
- Varför ringer jag?
- Vad gör jag/vad har uppsatsen för syfte?
- Vad är jag ute efter hos er/vad önskar jag att ni ska bidra med?
- Områden och frågor

Verksamhet och organisation

- Vad gör ni?
- Produkter/tjänster/kunder
- Organisationsstruktur/funktioner/projekt
- Arbetsuppgifter i de olika funktionerna
- Vad tjänar ni era pengar på? (vad säljer ni mest av och vad har högst marginaler?)
- Konkurrensfördelar
- Bolagsform och ägare
- Historia (kort)
- Personal → antal anställda, utbildning, omsättning, förmåner, lönenivå m.m.
- Hur ser det ut i företaget idag, dagssituation?
- Vad har Candidator för mål?

Belöningssystem

1. Beskrivning

- Hur fungerar det? Upplevda nackdelar/fördelar
- Vad är tanken bakom det/syftet?
- Vad är det ni vill belöna, vilka prestationer uppmuntras?
- Utvecklarens åsikter om systemet
- Hur stor del av den totala ersättningen är rörlig?
- Hur ofta ges belöningar?

- Hur kontrolleras effektiviteten?

2. Motivation och möjlighet

- Hur stor är möjligheten att nå målen för prestationen och därmed belöningen?
- Finns det bestraffning eller anses utebliven bonus som detta?
- Är systemet flexibelt?
- Finns det bestraffning eller anses utebliven bonus som detta?

3. Former av belöning

- Finns det andra former av belöningar? (icke monetära samt ogripbara som befordran, status, prestige mm.)
- Finns det både individ och gruppbelöningar?
- Får alla anställda belöningar?

Övrigt

- Ges det feedback?
- Har ni några etiska problem vad det gäller belöningsystem?
- Är optioner eller delägarskap tänkbart?

BILAGA 2: INTERVJUGUIDE ANSTÄLLDA

Motivation

- Vad uppskattar du med ditt arbete?

Belöningsystem

- Vad anser Du om ert nuvarande belöningsystem? → Bra/dåligt Varför?
- Vad tror du är tanken/syftet med det?
- Vad skulle du vilja ha för belöning(ar)? Varför?
- Har du tidigare erfarenhet av belöningsystem? Bra/dåligt → erfarenheter, jämföra
- Vad tycker du att belöningen ska baseras på?
- Hur ofta vill du belönas?
- Ska man räkna med belöningen eller inte?
- Hur lätt/svårt är det att bli belönad?

Övriga åsikter

BILAGA 3: ENKÄT

Hej!

Vi är två tjejer som läser tredje året på ekonomprogrammet vid Lunds Universitet och skriver för nuvarande vår kandidatuppsats. I uppsatsen har vi valt att beskriva, analysera och utreda hur ett effektivt belöningsystem i IT-företag är och Candidator kommer att användas som huvudföretag. Syftet är sedan att med teoretisk och empirisk utgångspunkt utvärdera Ert belöningsystem på Candidator för att därefter ge eventuella förslag på förbättring. För att kunna göra detta på bästa sätt behöver vi Din hjälp, eftersom det är Ni anställda som avgör hur motiverade Ni blir av det.

Enkäten innehåller tre olika delar. Första delen utgörs av några få allmänna frågor, andra delen består av frågor som berör Din motivation och den tredje delen innefattar frågor om belöningsystem.

Tack för Din medverkan!

Hanna Paepke och Sandra Petersson

DEL 1

Instruktioner: Ringa in Ditt svar där det finns alternativ och skriv egna svar där det saknas alternativ.

1. Kön: Man Kvinna

2. Ålder: _____ år

3. Hur länge har Du varit anställd på Candidator?
 _____ år

4. Hur länge har Du arbetat inom IT-branschen?
 _____ år

DEL 2

Instruktioner: Ringa in Ditt svar där det finns alternativ och skriv egna svar där det saknas alternativ.

5. Vad motiverar Dig att göra ett bra arbete idag?

6. Hur motiverad är du att göra ett bra arbete?

inte alls lite ganska mycket

7. Vad skulle öka Din motivation av att göra ett bra arbete?

8. Vad har du för mål med ditt arbete?

DEL 3

Instruktioner: Ringa in Ditt svar där det finns alternativ och skriv egna svar där det saknas alternativ.

9. Vad anser Du om ert nuvarande belöningsystem?

mycket dåligt dåligt varken bra eller dåligt bra mycket bra

10. Vad är bra med det nuvarande belöningsystemet?

11. Vad är dåligt med det nuvarande belöningsystemet?

12. Hur skulle Du vilja bli belönad?

13. Hur värdefull är Din belöning för dig?

inte alls lite ganska mycket

14. Gör belöningen att Du anstränger dig mer?

Ja nej varken eller

BILAGA 4: SAMMANSTÄLLNING ENKÄTSVAR

Utav 21 tekniker svarade 17 vilket betyder att svarsfrekvensen är 81 %.

DEL 1

1. Kön: Man 100 % Kvinna 0 %

2. Ålder: Genomsnitt 27,4 år

3. Hur länge har Du varit anställd på Candidator?

Genomsnitt 3,9 år

4. Hur länge har Du arbetat inom IT-branschen?

Genomsnitt 6,3 år

DEL 2

5. Vad motiverar Dig att göra ett bra arbete idag?

Beröm, uppskattning 21 %

Utvecklande och varierande arbetsuppgifter 21 %

Nöjda kunder 18%

Ekonomisk ersättning 18 %

Ansvarstagande 6 %

Vet inte 3 %

Känna sig nöjd själv 3 %

Få ny kunskap 3 %

Fritid 3 %

Flexibel arbetstid 3 %

6. Hur motiverad är du att göra ett bra arbete?

ganska 47 % (8/17)

lite 6 % (1/17)

mycket 41 % (7/17)

inte alls 6 % (1/17)

7. Vad skulle öka Din motivation av att göra ett bra arbete?

Högre lön 22 %

Beröm, tid och engagemang från ledningen 18 %
Mer inflytande och ökat ansvar 8 %
Mindre tidspress 8 %
Rimliga arbetstider 8 %
Vet inte 8 %
Slutbonus när ett stort projekt har gått i mål 4 %
Mer fritid 4 %
Tydligare mål 4 %
Kunduppskattning 4 %
Varierande arbetsuppgifter 4 %
Teknikansvar istället för kundansvar 4 %
Professionell inställning från ledningen genom utbildningskrav och intern revision 4%

8. Vad har du för mål med ditt arbete?

Utvecklas personligt 33,5 %
Lära sig nya saker 15,5 %
Tjäna pengar 15,5 %
Nöjda kunder 11 %
Stegra i hierarkin 3,5 %
Starta egen verksamhet 3,5 %
Trivas 3,5 %
Göra ett bra jobb 3,5 %
Vara en lönsam resurs för arbetsgivaren 3,5 %
Arbeta med varierande arbetsuppgifter 3,5 %
Öka ansvarstagande 3,5 %

DEL 3

9. Vad anser Du om ert nuvarande belöningsystem?

varken bra eller dåligt 41 % (7/17)
dåligt 35 % (6/17)
bra 18 % (3/17)
mycket dåligt 6 % (1/17)
mycket bra 0 % (0/17)

10. Vad är bra med det nuvarande belöningsystemet?

Ger extra pengar om man vill och orkar jobba hårt 45 %

Man kan påverka sitt lön 33 %

Vet inte hur systemet fungerar riktigt 11 %

Övertidsersättning kvällar och helger 5,5 %

Lätt att förstå när man får bonus 5,5 %

11. Vad är dåligt med det nuvarande belöningsystemet?

Att kvantitet räknas före kvalitet 23 %

Sjukdom, semester, utbildning etc. förstör bonusen 23 %

Att det är svårförståeligt 18 %

Ökad stress 13,5 %

För stor del rörlig lön 9 %

Löneutvecklingen ligger inte på en nivå som visar att man värdesätter sina anställda 4,5 %

Mycket går till skatt så det blir inte värt att jobba hårdare 4,5 %

Visar inte själva vinsten som företaget får för det jobb man gör 4,5 %

12. Hur skulle du vilja bli belönad?

Bonus, fast kopplad till kvalitet, kundnöjdhet och prestation 30 %

Med ansvar 15 %

Högre lön 10 %

Jag är ganska nöjd som det är 10%

Kunna välja mellan semester och lön 10 %

Hellre högre grundlön än bonus 5 %

Lön i proportion till antal år på Candidator och lojaliteten till företaget 5 %

Mer beröm och engagemang från chefer 5 %

Som nu fast kombinerat med en rörlig bonus baserat på slutprojekt som kundnöjdhet 5 %

Fler förmåner 5 %

Vet ej 5 %

13. Hur värdefull är Din belöning för dig?

ganska 53 % (9/17)

lite 17 % (3/17)

mycket 30 % (5/17)

inte alls 0 % (0/17)

14. Gör belöningen att Du anstränger dig mer?

Ja 53 % (9/17)

varken eller 30 % (5/17)

nej 17 % (3/17)