



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**Företagsekonomiska institutionen**

**Kandidatuppsats**  
Vårterminen 2004

# **Belöningsystem i företag med skillnader i nationella ägarförhållanden**

**Handledare:**

Per Magnus Andersson  
Carl R Hellberg

**Författare:**

Sofia Brejke  
David Holender  
Carl Lindwall

# Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel:</b>	<b>Belöningsystem i företag med skillnader i nationella ägarförhållanden</b>
<b>Seminariedatum:</b>	<b>2004-06-03</b>
<b>Ämne/Kurs:</b>	<b>FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng</b>
<b>Författare:</b>	<b>Sofia Brejke, David Holender och Carl Lindwall</b>
<b>Handledare:</b>	<b>Per Magnus Andersson och Carl R Hellberg</b>
<b>Fem nyckelord:</b>	<b>Belöningsystem, nationalkultur, ägarstyrning, motivation och belöning</b>
<b>Syfte:</b>	<b>Syftet är att beskriva och analysera hur belöningsystemen är utformade i företag med skillnader i nationella ägarförhållanden. Detta exemplifieras med en jämförelse mellan svenskägda och amerikanskägda företag.</b>
<b>Metod:</b>	<b>Vi har använt oss av en deduktiv ansats genom hela uppsatsen. Uppsatsen bygger på en kvalitativ fallstudie av fyra företag. Vår insamlade data består av primär- och sekundärdata.</b>
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	<b>De teorierna vi valt att använda oss av är skillnader i nationalkultur, corporate governance, motivation och belöningsystem.</b>
<b>Empiri:</b>	<b>Vår empiri bygger på information om fyra undersökta företag. Dessa företag är Volvo Personvagnar, AB Volvo, Saab Automobile och Scania AB.</b>
<b>Slutsatser:</b>	<b>Vår slutsats är att belöningsystemets utformande till stor del påverkas av ägarförhållandet i företaget. Ägarna utformar belöningsystemen på olika sätt beroende på vilken nationalkultur de tillhör och människor motiveras av olika saker beroende på vilken nationalkultur de tillhör.</b>

## *Summary*

<b>Title:</b>	<b>Reward systems in companies with differences in national ownership</b>
<b>Seminar date:</b>	<b>2004-06-03</b>
<b>Course:</b>	<b>Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)</b>
<b>Authors:</b>	<b>Sofia Brejke, David Holender and Carl Lindwall</b>
<b>Advisors:</b>	<b>Per Magnus Andersson and Carl R Hellberg</b>
<b>Key Words:</b>	<b>Reward systems, national culture, corporate governance, motivation and reward</b>
<b>Purpose:</b>	<b>The purpose with this essay is to describe and analyse how the reward systems are designed in companies with differences in national ownership. This is exemplified by a comparison between Swedish-owned and American-owned companies.</b>
<b>Methodology:</b>	<b>We have used a deductive perspective throughout the entire essay. The essay is based on qualitative case studies of four companies. Our collected information includes primary and secondary information.</b>
<b>Theoretical perspective:</b>	<b>The theories we have used are cultural differences, corporate governance, motivation and reward systems.</b>
<b>Empirical foundation:</b>	<b>Our empirical foundation is based on information from four companies. These companies are Volvo Cars Sweden, AB Volvo, Saab Automobile and Scania AB.</b>
<b>Conclusion:</b>	<b>Our conclusions are that the design of a reward system is affected by the company's ownership. The owners design reward systems in different ways depending on which national culture they belong to and people are motivated by different things depending on which national culture they belong to.</b>

## Förord

Vi vill inleda med att tacka alla som varit med och gjort denna uppsats möjlig.

Vi vill rikta ett speciellt tack till Linnea Bernhardsson på AB Volvo, Jörgen Burnert på Saab Automobile, Ulf Lernfeldt på Volvo Personvagnar och Birger Nagler på Scania AB som alla ställt upp med information om respektive företag. Vi uppskattar ert trevliga bemötande och att ni tog er tid att hjälpa oss.

Vi vill även tacka våra handledare Per Magnus Andersson och Carl R Hellberg för deras stöd, hjälp och trevliga bemötande under resans gång.

Lund den 28 maj 2004

Sofia Brejke

David Holender

Carl Lindwall

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 Bakgrund</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Problemdiskussion</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3 Problemformulering</b> .....	<b>8</b>
<b>1.4 Syfte</b> .....	<b>9</b>
<b>2 Metod</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1 Val av ämne och studieobjekt</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2 Val av teoretisk referensram</b> .....	<b>10</b>
<b>2.3 Forskningsansats</b> .....	<b>11</b>
<b>2.4 Metodansats</b> .....	<b>11</b>
<b>2.5 Datainsamling</b> .....	<b>12</b>
2.5.1 Insamling av primärdata .....	12
2.5.2 Insamling av sekundärdata .....	13
<b>2.6 Författarnas kommentarer kring metodavsnittet</b> .....	<b>13</b>
<b>Teoretisk referensram</b> .....	<b>14</b>
<b>3 Skillnader i nationalkultur</b> .....	<b>14</b>
<b>3.1 Typindelningssystem</b> .....	<b>14</b>
<b>3.2 Dimensionsmodellerna</b> .....	<b>14</b>
3.2.1 Maktdistans .....	14
3.2.2 Osäkerhetsundvikande .....	15
3.2.3 Individualism/kollektivism .....	15
3.2.4 Maskulinitet/femininitet .....	16
<b>4 Corporate Governance</b> .....	<b>17</b>
<b>4.1 Corporate Governance i Sverige</b> .....	<b>18</b>
<b>4.2 Corporate Governance i USA</b> .....	<b>20</b>
<b>4.3 Principal - Agent teorin</b> .....	<b>20</b>
<b>5 Motivation</b> .....	<b>22</b>
<b>5.1 Begreppet motivation</b> .....	<b>22</b>
<b>5.2 Motivationsteorier</b> .....	<b>22</b>
5.2.1 Behovsteori - Maslows motivationsteori .....	23
5.2.2 Kognitiva motivationsteorier .....	24
5.2.3 Organisatorisk motivationsteori – Herzbergs motivations- hygieenteori .....	25
<b>5.3 Motivation och dess koppling till belöning</b> .....	<b>25</b>
<b>6 Belöningsystem</b> .....	<b>27</b>
<b>6.1 Begreppet belöning</b> .....	<b>27</b>
<b>6.2 Sociala belöningar</b> .....	<b>28</b>

6.3 Ekonomiska belöningar .....	29
6.4 Mått för att mäta belöningar .....	30
6.5 Utformning av belöningsystem.....	31
6.5.1 Hopwoods modell.....	32
6.5.2 De tio budorden om belöning .....	33
6.6 Kritik mot belöningsystem.....	34
7 Teoretisk reflektion .....	36
<b>8 Empiri.....</b>	<b>37</b>
8.1 Scania AB.....	37
8.1.1 Scantias belöningsystem .....	38
8.2 Saab Automobile .....	39
8.2.1 Saab Automobiles belöningsystem .....	40
8.3 AB Volvo .....	41
8.3.1 Volvos belöningsystem .....	43
8.4 Volvo Personvagnar AB .....	44
8.4.1 Volvos Personvagnars belöningsystem .....	45
<b>9 Analys .....</b>	<b>48</b>
9.1 Analys av Saab Automobile och Scantias belöningsystem .....	48
9.1.1 Saab Automobile .....	48
9.1.2 Scania AB.....	49
9.1.3 Saab Automobile och Scantias belöningsystem.....	51
9.1.4 Jämförelse av belöningsystem i Scania AB och Saab Automobile .....	52
9.2 Analys av Volvo Personvagnar och AB Volvos belöningsystem .....	52
9.2.1 Volvo Personvagnar .....	52
9.2.2 AB Volvo.....	53
9.2.3 Volvo Personvagnar och AB Volvos belöningsystem .....	55
9.2.4 Jämförelse av belöningsystem i AB Volvo och Volvo Personvagnar.....	56
9.3 Analys av de fyra företagen.....	56
<b>10 Resultatdiskussion .....</b>	<b>59</b>
10.1 Resultat .....	59
10.2 Diskussion kring utformande av belöningsystem .....	59
10.3 Avsaknad av strukturer för sociala belöningar.....	60
10.4 Resultatens giltighet.....	61
10.5 Avslutande diskussion.....	61
<b>Källförteckning .....</b>	<b>62</b>
<b>Bilaga 1 Intervjuguide .....</b>	<b>65</b>

# 1 Inledning

---

*I detta kapitel ger vi en bakgrund till uppsatsens ämne. Detta leder fram till en problemdiskussion och problemformulering. Därefter redogör vi för vårt syfte med uppsatsen*

---

## 1.1 Bakgrund

Belöningsystemen i företag har länge varit omdebatterat. Framförallt har fokus legat på styrelsens och ledningens ersättningar som ofta funnits vara i överkant och inte speglat företagets framgång. Mycket av debatten i framförallt media har berört negativ kritik och ofta handlat om enskilda personers strävan att berika sig själva framför företagets bästa.

I vetenskapliga forum har tonvikten mer legat vid belöningsystem som motivations- och incitament skapande åtgärder. Det har också varit omdebatterat huruvida belöningsystem ska ses som ett enskilt verktyg för styrning eller som en del i ett större styrsystem, t.ex. genom ett balanserat styrkort. När det gäller svenska förhållanden har det inte forskats så mycket kring belöningsystemet som styrmedel, eftersom Sverige traditionellt sett har haft en arbetsmarknad med fasta anställningar och centrala kollektivavtal om löner. Ett annat skäl är den svenska jantelagen med ett djupt rotat rättvise- och jämställdhetstänkande.<sup>1</sup>

Om belöningsystem är beroende av organisationens kultur eller om organisationens kultur styrs av bl.a. belöningsystemet låter vi vara osagt, dock ser ofta belöningsystemen olika ut i olika typer av organisationskulturer. Två tydliga exempel på detta är amerikanska företagskulturer jämfört med japanska företagskulturer. Här finner man ofta stora skillnader i hur belöningsystemen är utformade.

Fusioner mellan företag och koncerner har varit och är ständigt förekommande på den internationella marknaden. I Sverige har många av våra gamla traditionella ”svenska” företag antingen blivit uppköpta eller slagits samman (fusionerats) med stora internationella företag. Exempel på detta kan man idag finna i alla branscher. Ericsson knoppade av sin mobiltelefoniverksamhet till ett hälftenägt joint venture (SonyEricsson) mellan Ericsson och Sony, Telia slogs ihop med finska Sonera, Asea gick ihop med Schweiziska Brown Boveri, Volvo och Saab blev uppköpta av de amerikanska biljättarna Ford och General Motors etc.

---

<sup>1</sup> Samuelson (2001), s 108.

## 1.2 Problemdiskussion

Vid många företagsfusioner är en av svårigheterna att skapa en ny samstämmig organisatorisk identitet. Identiteten består bl.a. av gemensamma normer och värderingar i företagets kultur.<sup>2</sup>

För att uppnå målkongruens<sup>3</sup> i en organisation och därmed kunna maximera Return On Investment (ROI) är det viktigt att medarbetarnas personliga mål överensstämmer med organisationens visioner och strategier. För att lyckas med detta kan organisationen använda sig av olika styrverktyg. Ett sådant verktyg är belöningssystem som används för att motivera och uppmuntra till beteenden som är önskvärda för företaget.<sup>4</sup>

Maslows behovshierarki tar upp fem grundläggande behov för alla individer. Dessa behov är ordnade i en hierarki där ett nedre behov måste tillfredställas innan behov högre upp kan uppmärksammas. En organisations belöningssystem kan framförallt påverka de två översta nivåerna i hierarkin. Dessa nivåer är uppskattnings- och statusbehov samt behov av självförverkligande.<sup>5</sup>

Det finns nationella karaktärsdrag som har betydelse för hur arbetet ska organiseras och hur medarbetare motiveras. Människor som befinner sig i olika kulturer har olika behov, värderingar och prioriteringar. Ett tydligt exempel är att jämföra svenskar med amerikaner, där svenskarna värdesätter de sociala behoven och grupparbetet mer än amerikanerna.<sup>6</sup> Trendmässigt ligger också amerikanska företag längre fram när det gäller utveckling och användande av belöningssystem. Europeiska och i synnerhet svenska företag tar ofta efter förändringar, men med viss eftersläpning.

Därmed borde olika typer av ägarkonstellationer i företagen skapa förändringar i bl.a. hur belöningssystem är utformade. Vad händer när ett företag eller en del av ett företag blir uppköpt och får utländskt ägande?

## 1.3 Problemformulering

Ovanstående problemdiskussion utmynnar i följande frågeställning:

Hur ser belöningssystemen ut i fyra företag som verkar i samma bransch, där två av dem tidigare haft svenska ägare men sedan en tid tillbaka är delar av stora amerikanska moderbolag? Är eventuella skillnader i belöningssystemen en konsekvens av skillnader i ägarstyrningen och ägarstrukturen?

---

<sup>2</sup> Flamholtz & Hua. (2003)

<sup>3</sup> Anthony & Govindarajan (2003), s 93.

<sup>4</sup> Samuelson (2001), s 144.

<sup>5</sup> A.a, s 114.

<sup>6</sup> Ibid.



## **1.4 Syfte**

*Syftet är att beskriva och analysera hur belöningsystemen är utformade i företag med skillnader i nationella ägarförhållanden. Detta exemplifieras med en jämförelse mellan svenskägda och amerikanskägda företag.*

## 2 Metod

---

*I metodkapitlet redogör vi för vårt val av ämne och studieobjekt. Vi tar upp hur vi har gått tillväga för att samla in vår empiri och vilka teorier vi ska behandla. Detta kapitel redogör även för vårt tillvägagångssätt och ska ge en förståelse för våra antaganden.*

---

### 2.1 Val av ämne och studieobjekt

Intresset för att skriva en uppsats om belöningsystem fanns tidigt. Efter de senaste årens skandaler och massmedial uppmärksamhet kring detta ämne kände vi att det fanns många infallsvinklar till en uppsats. Vi intresserade oss för problem förknippade med ägarstyrning i företag där det varit någon typ av skandal. Då det inte funnits någon enhetlig ägarbild vid skandaler i t.ex. Skandia och ABB, utan i det första fallet till stor del består av institutionsägande och i det senare av industriellt ägande (läs Wallenbergssfären), kände vi att problemet inte var så pass enkelt som en viss form av ägarstyrning. Vi valde därför att studera belöningsystem och dess utformning i företag med skillnader i nationellt kontrollerande ägare, delvis för att se hur företag tar sig an problem med skillnader i national- och organisationskulturer vid utformande av belöningsystem.

### 2.2 Val av teoretisk referensram

Efter vårt val av ämne började vi att samla in sekundärdata<sup>7</sup> för att skapa oss en teoretisk referensram att jobba vidare efter. Vi beslutade oss för att dela in vår teoripresentation i fyra avsnitt. Dessa fyra avsnitt består i tur och ordning av:

- Skillnader i nationalkulturer
- Corporate Governance – Ägarstyrning
- Motivation
- Belöningsystem

Dessa valda teorier har vi presenterat för att ge en förståelse för vad som påverkar utseendet av belöningsystem i olika organisationer. Efter att vi presenterat dessa fyra teoriområden upptäckte vi att det saknades en sammanvävande modell som kan förklara de olika delarnas symbios. Vi valde därför att avsluta vår teoridel med en modell som förklarar hur teorierna kan kopplas samman.

---

<sup>7</sup> Lundahl & Skärvad (1999), s 52.

## 2.3 Forskningsansats

Vår uppsats bygger på befintliga teorier. Kring dessa har vi upprättat en modell som vi har använt oss av vid analys av vår insamlade empiri. Modellen ska i första hand ses som en sammankoppling av befintlig teori för att lättare förstå vad som påverkar belöningsystemet i enskilda organisationer. Vi hävdar därför att vi använt oss av en deduktiv ansats då denna ansats utgår från befintlig teori för att dra slutsatser om enskilda företaget.<sup>8</sup> Fördelen med att använda denna ansats är att vi tillgodogjorde oss bättre grundkunskaper inom ämnesområdet. Detta ansåg vi vara nödvändigt för att få en så bra empirisk insamling som möjligt, avseende genomförandet av intervjuerna. Vi är medvetna om att nackdelen med den valda ansatsen är att den befintliga teorin kan ha styrt valet av intervjufrågor och därmed påverkat vår empiri.

## 2.4 Metodansats

Vår uppsats bygger helt och hållet på en kvalitativ metod<sup>9</sup> där vi genomfört fallstudier av fyra företag verksamma i fordonsbranschen. Dessa fyra företag är AB Volvo, Volvo Personvagnar, Saab Automobile och Scania AB. Två av företagen, AB Volvo och Scania AB, kontrolleras av svenska ägare och de två andra, Volvo Personvagnar AB och Saab Automobile, är idag helägda dotterbolag till två amerikanska moderbolag. Det är viktigt att poängtera att de två amerikanskägda företagen tidigare var en del av de två svenska företagen i undersökningen. Vi har därmed i princip två stycken olika fall, där ett fall motsvarar två företag, att studera där en del av företaget har sålts ut och fått nytt ägarskap.

Valet att jämföra svenskt ägande med amerikanskt ägande beror på att amerikanska företag ligger före i utvecklingen och användandet av belöningsystem. Vidare finns det även skillnader i de båda nationernas kulturer som bör påverka. Det är också relativt vanligt med olika typer av fusioner och samgåenden mellan företag i Sverige och USA. En annan orsak till vårt val berodde på att vi hade två stycken empiriska fall, med de nämnda fyra företagen, som var relevanta att undersöka ur detta perspektiv.

Anledningen att vi endast undersökt fyra företag är framförallt p.g.a. tidsbrist men även att dessa två fall är relativt lika varandra i omständigheter som bransch, ägarbild och tidsperioden för ägarförändringen.

Uppsatsens resultat kommer förmodligen inte att vara generellt tillämpbara på alla företag som genomgått ovanstående förändringar eftersom vår studie endast omfattar två fall och dessa kan vara alltför situationsspecifika.

---

<sup>8</sup> Andersen (1998), s 29.

<sup>9</sup> Lundahl & Skärvad (1999), s 101.

## 2.5 Datainsamling

Vår uppsats bygger på primär- samt sekundärdata.<sup>10</sup>

### 2.5.1 Insamling av primärdata

Våra primärdata består av telefonintervjuer genomförda med medarbetare insatta i företagens belönings- och incitamentfrågor. De genomförda intervjuerna skedde med medarbetare anställda i AB Volvo, Volvo Personvagnar, Saab Automobile och Scania AB.

Anledningen till att vi enbart genomfört våra intervjuer via telefon beror på tidsbrist samt geografiskt avstånd. Fördelar med detta är att telefonintervjuer är en snabb genomförd metod, svarsfrekvensen är högre och ger dessutom en låg kostnad per intervju. Nackdelarna med metoden är att den måste innehålla tämligen enkla frågor, det går inte att visa bilder och skalor, man får ingen visuell feedback och det är inte en optimal intervjuform för känsliga frågor.<sup>11</sup> Den största nackdelen som vi upplevde var bristen på visuell feedback.

Vid intervjutillfällena utgick vi från en färdig intervjuguide med allmänt formulerade frågor som vi höll oss till för att inte missa något. Delar av den använda intervjuguiden hade skickats via mail till respondenterna i förväg p.g.a. krav från företagen för att kunna förbereda sig samt att hitta rätt person inom företaget. Nackdelen med detta har varit att intervjupersonerna vid vissa frågor varit förberedda med sina svar och det finns en risk att detta kan ha förändrat deras svar. Det positiva har främst varit att svarsfrekvensen blivit högre då respondenterna haft möjlighet att sätta sig in i områden de inte haft tillräcklig kunskap om. Vi försökte uteslutande hålla oss till öppna frågor och lät respondenten tala ganska fritt. Ibland ställde vi ledande frågor om vi tyckte att respondenten inte klargjort ett ämne tillräckligt. Detta anses vara en semistandardiserad intervjuform.<sup>12</sup>

Telefonintervjuerna varade i snitt ungefär 30 min/tillfälle. Hela gruppen lyssnade på intervjun men en person ställde frågorna. Samtliga intervjuer spelades in och återgavs ordagrant skriftligen till respondenten för godkännande och eventuella justeringar. Denna procedur användes för att få en så hög reliabilitet och validitet som möjligt.<sup>13</sup> Man ska dock vara medveten om att det alltid finns risker med omföring från muntlig till skriftlig form där den skriftliga utskriften är en efterkonstruktion av den muntliga intervjun.<sup>14</sup> Efter godkännande användes primärdata tillsammans med eventuell sekundärdata för sammanställning av empiri.

De intervjuade personerna hade olika befattningar och var därmed insatta i olika delar av företagets belöningsssystem. Detta har inneburit att vi ibland inte fått en riktigt

---

<sup>10</sup> Andersen (1998), s 52.

<sup>11</sup> Lundahl & Skärvad (1999), s 172.

<sup>12</sup> A.a, s 116.

<sup>13</sup> A.a, s 150, 152.

<sup>14</sup> Kvale (1997), s 147-151.

heltäckande bild av företagens belöningsystem. Dessa luckor har vi försökt fylla genom sekundärdata men det har inte alltid varit möjligt. Vid mer tid från vår och företagets sida hade denna lucka kunnat elimineras och därmed hade studien fått en högre validitet och reliabilitet.

## **2.5.2 Insamling av sekundärdata**

Våra sekundärdata består av insamlad data från artiklar publicerade på Internet, tidningsartiklar, vetenskapliga artiklar, böcker, tidigare uppsatser och årsredovisningar. Sökningen har skett på Google, genom Lunds Universitets elektroniska kursbibliotek och på företagets hemsidor. Exempel på sökord som använts är belöning, belöningsystem, ägarstyrning, USA, Sverige, Volvo, Saab, GM, Ford, fusioner, motivation och motivationsteorier. Sökorden har använts både på svenska och engelska samt enskilt och i kombinationer.

Vi har medvetet sökt information via olika medier och kanaler för att få en så pass opartisk bild av informationen som möjligt. Vi har även varit försiktiga med data vars trovärdighet har varit svår att bevisa. Detta rör sig bl.a. om ”artiklar” publicerade på Internet. Vi är också medvetna om att det begränsade tidsutrymmet har medfört att den insamlade sekundärdatan förmodligen inte är en komplett data av publicerat material i ämnet. Detta kan ha medfört att vi gått miste om relevant data och/eller att vi har dragit slutsatser som redan är gjorda. Det är också viktigt att poängtera att forskningen och den allmänna debatten kring ämnet ständigt är i förändring och vi har därför försökt använda oss av så aktuell data som möjligt. Vid användning av ”gammal” data har vi försökt att vara extra kritiska till innehållet.

## **2.6 Författarnas kommentarer kring metodavsnittet**

Vi har utgått från att beskriva vårt tillvägagångssätt kring uppsatsen och ofta utelämnat förklaringar på vissa metodteoretiska begrepp. Vi har utgått från att läsaren själv är insatt i dessa begrepp men om så inte är fallet har vi lämnat fotnoter för hänvisning till relevanta metodbegrepp och dess innebörd.

## **Teoretisk referensram**

---

*Vår teoretiska referensram består av kap 3 – 6. Vi redogör för teorier om skillnader i nationalkulturer, corporate governance, motivation samt belöningsystem. I kap 7 förklarar vi varför vi gjort denna indelning. Vi visar även en modell över hur de olika teorierna samverkar med varandra. Detta är relevant för att förstå komplexiteten av ett fungerande belöningsystem och varför dessa kan variera i olika miljöer.*

---

### **3 Skillnader i nationalkultur<sup>15</sup>**

Geert Hofstede är en av de mest kända forskarna som studerat skillnader i olika nationalkulturer. Enligt honom så finns det två sätt att avbilda kulturskillnader mellan olika länder. Dessa två sätt är antingen genom typindelningssystem eller med hjälp av dimensionsmodeller.

#### **3.1 Typindelningssystem**

Ett typindelningssystem beskriver ett antal idealtyper som var och en är enkla att föreställa. Det kan t.ex. vara att dela upp jorden i en första, andra och tredje värld. Trots att detta system är lättare att förstå än dimensionsmodellerna så är nackdelen med systemet att verkliga fall sällan kan hänföras till en i förväg definierad typ.

#### **3.2 Dimensionsmodellerna**

Dimensionsmodellerna bygger på fyra dimensioner som går att mätas vid jämförelser mellan olika nationella kulturer. De fyra dimensionerna är: maktdistans, individualism/kollektivism, maskulint/feminint och osäkerhetsundvikande.

##### **3.2.1 Maktdistans**

Maktdistans handlar om huruvida människor i en nation är villiga att acceptera en ojämn fördelning av makt, välstånd och prestige.<sup>16</sup> Ju högre grad av maktdistans ett land har desto mer accepterat är en ojämn fördelning av makt och tvärtom vid låg grad av maktdistans. Exempel på länder med låg maktdistans är de nordiska länderna där den s.k. jantelagen säger att ingen är finare/bättre än någon annan.

---

<sup>15</sup> Hofstede (1991).

<sup>16</sup> Hatch (2002), s 238.

En ojämnlik fördelning av makten leder till att hierarki skapas inom organisationen. Företag i sådana länder försöker centralisera makten till ett fåtal personer där människorna i företaget struktureras i en pyramidformad hierarki. I denna hierarki är människor under- respektive överordnade varandra. Det finns även stora löneskillnader mellan toppen och botten i företagen. När sådana organisationer köper upp företag eller startar dotterbolag i länder med låg maktdistans skapas oftast svårigheter då de försöker tvinga på dessa sina maktstrukturer.

### 3.2.2 Osäkerhetsundvikande

Osäkerhetsundvikande handlar om hur mänskliga samhällen har lärt sig hantera osäkerheten. Extrem osäkerhet skapar outhärdlig ångest och varje mänskligt samhälle har därför utvecklat sätt att lindra denna ångest. Teknologin används ofta som ett försvar mot naturens osäkerheter bl.a. genom att förstärka husen för eventuella jordbävningar. Lagar används som ett försvar mot den osäkerhet som andra människors beteenden orsakar medan religionen hjälper oss acceptera den osäkerhet vi inte kan försvara oss mot. Hofstede menar att olika samhällen har olika toleransnivåer när det gäller osäkerhet. Dessa skillnader kan definieras i den utsträckning som människor i en kultur känner sig hotade av osäkerheten.<sup>17</sup> I en kultur som har låg grad av osäkerhetsundvikande accepterar människorna lättare innovativa idéer och onormala beteenden medan kulturer med hög grad av osäkerhetsundvikande har svårare att acceptera sådant. Sverige är ett exempel på ett land där graden av osäkerhetsundvikande är låg enligt Hofstedes undersökning.

### 3.2.3 Individualism/kollektivism

Individualism handlar om hur människor i en kultur kan förväntas agera oberoende av varandra. Motsatsen till detta är kollektivism. I individualistiska kulturer är relationerna mellan människorna ganska fria och de förväntas ta ansvar för sig själva. I dessa samhällen är uppgiften viktigare än alla personliga relationer. I de kollektivistiska kulturerna är däremot de personliga relationerna viktigare än uppgiften och bör därför upprättas först. I dessa samhällen finns tätt sammanhållna grupper där människorna känner en känsla av samhörighet och trygghet. Denna känsla som relationen ger kräver i gengäld en stark lojalitet.<sup>18</sup>

Företag leds, i ett individualistiskt samhälle, av individer där underordnade vanligtvis kan flyttas runt individuellt. Eventuell bonus eller incitament bör vara kopplad till individernas prestationer. I ett kollektivistiskt samhälle leds företag av grupper.

I sin undersökning märkte Hofstede att det fanns ett negativt samband mellan maktdistans och individualism/kollektivism, där länder med stor maktdistans också brukade vara mer kollektivistiska och länder med liten maktdistans mer individualistiska.

---

<sup>17</sup> Hatch (2002), s 240.

<sup>18</sup> A.a, s 241.

### **3.2.4 Maskulinitet/femininitet**

Maskulinitet/femininitet handlar om uppdelningen mellan könsrollerna i ett samhälle. I maskulina kulturer förväntas männen vara mer bestämda och kvinnorna mer vårdande. I kulturer som anses ha en låg maskulinitetsdimension är det svårare att se en tydlig uppdelning av könsrollerna. Vidare så tenderar män i den maskulina kulturen lägga större vikt på materiella ting och framgångar och kvinnorna är mer engagerade i livets kvaliteter. De feminina kulturerna präglas av att både mannen och kvinna inriktar sig på livets kvaliteter. Här ser man den största skillnaden mellan Sverige och USA där svenskarna har en feminin kultur medan amerikanerna har en starkare maskulin kultur.



## 4 Corporate Governance<sup>19</sup>

Corporate Governance inbegriper strukturen, processen, kulturen och systemen som ett företag utgörs av. Ett annat sätt att förklara corporate governance är att se det som distributionen av makt i ett företag. Intressenter som brukar nämnas är aktieägare, styrelsen och företagets ledning. Olika länder har olika typer av corporate governance system, vilket beror på flera faktorer som skiljer sig åt i olika länder, t.ex. kulturer, seder och lagar. Två former av corporate governance system är *marknadsorienterade system* och *bankorienterade system*. Dessa system är relevanta att beskriva för att nedan få en djupare insikt i skillnader mellan företagsklimatet i Sverige och USA.

Det Anglosaxiska systemet karakteriseras normalt som ett marknadsorienterat system och är beroende av fria öppna marknader. Att äga aktier i företag såväl som att ha fordringar på dem är både vanligt förekommande och utbrett. Kapitalmarknaderna är mer likvida och har fler aktörer. Ägandet är också mer utspritt i detta system och handeln över börsen är mer drivet av professionella investerare. Ledningar av företag som verkar i marknadsorienterade system är mer beroende av finansiella marknader. Aktieägare visar sitt missnöje genom att sälja aktier i företaget istället för att lägga sig i den dagliga verksamheten. Detta system finns framförallt i USA och Storbritannien.

Governance systemet i Kontinentaleuropa är ett stängt och bankorienterat system. I detta system har företagen ofta starka långvariga band till individuella ägare och finansiärer. Banker och finansiella institutioner står ofta för merparten av det nödvändiga externa kapitalet. Det finns ofta en stark ägare som styr företaget aktivt. Verksamheten styrs av olika parter som ofta jobbat under stabila, kontinuerliga och långvariga relationer. Ägarkontrollen är ofta stabil över tiden. Ledningen måste ofta hantera en singelrelation till en huvudägare. Risken för höga agentkostnader är lägre i ett bankorienterat system än i ett marknadsorienterat system där asymmetrisk information är mer förekommande.

---

<sup>19</sup>Hamberg (2001), s 75-78.

Type of financial system =>	<b>Bank-oriented systems</b>	<b>Market-oriented systems</b>
<b>General characteristics of financial markets and financial institutions</b>		
Depth and width of financial markets	Low	High
Ratio of financial assets held by banks to total assets held by financial institutions	High	Low
<b>Overall capital structure</b>		
Degree of internal finance	Low	High
Debt/equity ratios	High	Low
<b>Creditor structure</b>		
Ratio of banks credits to total liabilities	High	Low
Importance of bond financing	Low	High
Degree of concentration	High	Low
Turnover	Low	High
<b>Shareholder structure</b>		
Degree of concentration	High	Low
Commercial banks shareholdings	Significant	Insignificant
Interfirm shareholdings	Widespread	Less common
Turnover of controlling blocks	Slow	Faster

Figur 4.1 – Skillnader mellan olika finansiella ägarstyrningssystem<sup>20</sup>

## 4.1 Corporate Governance i Sverige<sup>21</sup>

Stora förändringar har skett i Sverige under 1980 och 1990-talen när det gäller företagsägande. Samtidigt har ett skifte skett där vi gått från ett stängt bankorienterat system till att närma oss ett mer öppet marknadsorienterat system. De större svenska företagen är idag listade på Stockholmsbörsen. En del av dessa är även noterade på andra marknadsplatser som t.ex. Nasdaq Comp och Dow Jones Ind (båda USA). En förklaring till att företag noteras på fler än en marknadsplats är företagsfusioner mellan t.ex. svenska och europeiska företag. Från åren 1980 till 1999 har värdet på företags aktier och handeln med dessa mångdubblats. Den stora handeln sker via svenska och utländska institutioner, vilket har medfört att det institutionella ägandet i svenska företag har ökat dramatiskt.

Många av Sveriges dominerande företag har sitt ursprung i entreprenörsföretag som startades runt sekelskiftet. Flera av dessa var familjekontrollerade och vissa är det än idag. När företagen noterades på börsen var anledningen ofta behov av kapitaltillskott, men ägarna ville inte förändra kontrollen av företaget. Detta ledde till att företagen skapade nära relationer med banker, oftast regionala sådana, där grundaren i företagen hade en nära relation med banken. Effekten blev att likviditeten på Stockholmsbörsen länge var väldigt låg. Med början på 1980-talet har detta börjat förändras. Institutionerna har gradvis växt sig starkare och har börjat ställa krav på företagets ledning och de

<sup>20</sup> Hamberg (2001), s 76.

<sup>21</sup> A.a, s 78-87.

kontrollerande ägarna. Finansiella institutioner har inte några kontrollerande ägare utan är oftast till största delen ägda av privatpersoner med enda intresse att maximera sin kortsiktiga avkastning. Trots denna förändring ligger fortfarande kontrollen av de flesta industriföretag hos några få personer.

Ägarkoncentrationen i svenska företag är hög med internationella mått mätt. Anledningen till detta är inte bara passiva institutioner utan framförallt skillnader i röststarka aktier. Aktiebolagslagen tillåter emmitering av aktier med olika röststyrkor, något som t.ex. inte är tillåtet i amerikanska företag. Detta medför att en ägares röstandel kan skilja sig markant från hans ägarandel. På senare tid har röster gjorts starka för att om inte slopa helt, så åtminstone minska denna skillnad som ofta finns mellan A- och B aktier. År 1992 hade nästan 90 procent av företagen noterade på Stockholmsbörsen olika röststarka aktier. Denna andel har sedan dess sjunkit betydligt framförallt för att nya ”yngre” företag noterats men de ”gamla” företagen har fortfarande skillnader. Om man hade tagit bort dessa rösträttsskillnader hade det inneburit en markant förändring av ägarstyrningen i många företag. Det hade också tvingat de ofta väldigt passiva institutionerna att mantla en aktivare operationell ägarroll. Detta är den stora skillnaden när det gäller Sverige jämfört med andra länder.

Det finns även andra skillnader som är viktiga att ta upp. Svenska företag använder sig ofta av korsägande för att skydda sig från oönskade förändringar. Detta gestaltar sig i att två eller fler företag äger mindre än 50 procent av rösterna i varandra. Detta leder till att företag indirekt äger aktier i sig själva och därmed kan påverka besluten vid bolagsstämmor. Handelsbanken, SCA och Industrivärden är företag som använder sig av korsägande i en cirkulär form. Dessa brukar normalt benämnas Handelsbankssfären och skillnader i rösträtter är också en ingrediens i dessa företag för att styra kontrollen utan kapitalmajoritet. Pyramidstrukturer är en annan form som underlättas av möjligheten till rösträttsskillnader och korsägande. Det bästa exemplet på detta är Wallenbergsfamiljens möjlighet till kontroll över Ericsson genom pyramidägande i stiftelser. Dessa stiftelser kontrollerar i sin tur Investor, som har en kontrollpost i Ericsson. Effekten av detta är att Wallenberg kan utöva stor kontroll över Ericsson med väldigt låg (relativt) kapitalinsats.

Fientliga uppköp sker sällan bland svenska företag, mycket beroende på ovan beskrivna ägarstruktur. Trots detta är samgåenden och uppköp lika vanligt i Sverige som i övriga världen. Ibland kan förändringar ske lättare då en köpare bara behöver förhandla med en liten skara ägare. Många av de stora svenska företagen är också stora multinationella koncerner med verksamhet i flera länder. Dessa företag deltar också i de generella konsoliderings- och globaliseringsprocesser som pågått på marknaden. Sedan början av 90-talet tillåts utländskt ägande av svenska aktier med hög rösträtt. Det är också sedan denna period som många svenska företag har fått se sin andel av utländska ägare växa.

När det gäller nystartade svenska företag har de ofta en mer marknadsorienterad ägarstruktur redan från början. Dessa företag skiljer sig från de traditionella svenska industriföretagen med en platt organisationsstruktur, med grundare som fortfarande är storägare samt sitter med i ledningen och med aktieoptionsprogram som ett mycket vanligt inslag.

Sammanfattningsvis går vi alltså mot en mer marknadsorienterad ägarstruktur med inslag av en större andel internationella ägare, större andel professionella investerare, större fokusering på aktieägarvärde, mer användning av incitamentprogram, snabbare och mer

publik information, att färre företag har rösträttsskillnader, mindre korsägande bland företag och en högre andel av uppköp och sammanslagningar.

## 4.2 Corporate Governance i USA

Europa har länge kastat lystna blickar på den höga amerikanska tillväxten som varit förknippad med en mycket aktiv kapitalmarknad där strukturomvandlingar har varit och är förekommande i form av uppköp, sammanslagningar och avknoppningar. Passiva ägare och lågpresterande företagsledare lämnas ingen pardon och kapitalet har lätt för att lämna lågavlönande projekt för mer attraktiva alternativ.<sup>22</sup>

USA: s Corporate Governance system är ett mer renodlat marknadsorienterat system än det svenska.<sup>23</sup> De flesta börsnoterade företag har ofta ett väldigt spritt ägande vilket medför en svag ägarkontroll där företagsledningen ofta har en mycket stark ställning. Det är inte ovanligt att företagets VD även är styrelseordförande. Styrelsen består ofta av en ”kompisklubb” med begränsat antal oberoende styrelseledamöter. Problemet i detta system är att en så pass stark företagsledning behöver styras med starka verktyg för att tillgodose aktieägarnas intressen.<sup>24</sup>

## 4.3 Principal - Agent teorin

Principal – Agent teorin behandlar de problem som uppstår när ägandet och ledningen i en organisation är separerade. Ledningen ses som *agenter* som ska tillvarata aktieägarnas, *principalernas*, intressen. Teorin utgår ifrån att aktieägare enbart har ett finansiellt intresse i sin placering. Därmed vill de att värdet på deras aktier ska vara så högt som möjligt. Ledningen vill säkert också att företagets aktie ska ha ett högt värde, men de har även andra intressen som t.ex. att bli ihågkomna, uppnå en maktposition, bidra med något som förändrar etc. Eftersom de har en kontrollposition i företaget har de möjlighet att förverkliga sina personliga intressen, även om de inte är konsistenta med aktieägarnas intressen. Aktieägarna uppfattar självklart detta och justerar aktiepriset efter det. Därmed kan man konstatera att agentkostnader skapas av aktieägarna och inte ledningen (agenterna).<sup>25</sup> Agentkostnader kan varken observeras eller mätas men kan definieras som värdet på företaget om det enbart styrs i aktieägarnas intresse minus nuvarande värde.<sup>26</sup>

Aktieägare hyr ledningspersonal för att driva företaget/organisationen eftersom de kan göra det bättre än aktieägarna. I och med detta så förlorar också aktieägarna insikten och kunskapen i den löpande verksamheten och ledningen får ett informationsövertag jämte aktieägarna. Ju mindre insatta aktieägarna är om ledningens beslut desto större är risken att besluten gynnar ledningens egenintresse istället för aktieägarnas intresse. Därmed

---

<sup>22</sup> Berglöf et al (2003).

<sup>23</sup> Hamberg (2001), s 75.

<sup>24</sup> Berglöf (2003).

<sup>25</sup> Denis (2001), s 193.

<sup>26</sup> Hamberg (2001), s 71.

saknar organisationen målkongruens. Detta informationsproblem kallas asymmetrisk information.<sup>27</sup>

Det finns tre generella lösningar på agent problemet.<sup>28</sup>

1. *Bonding* (eng.)

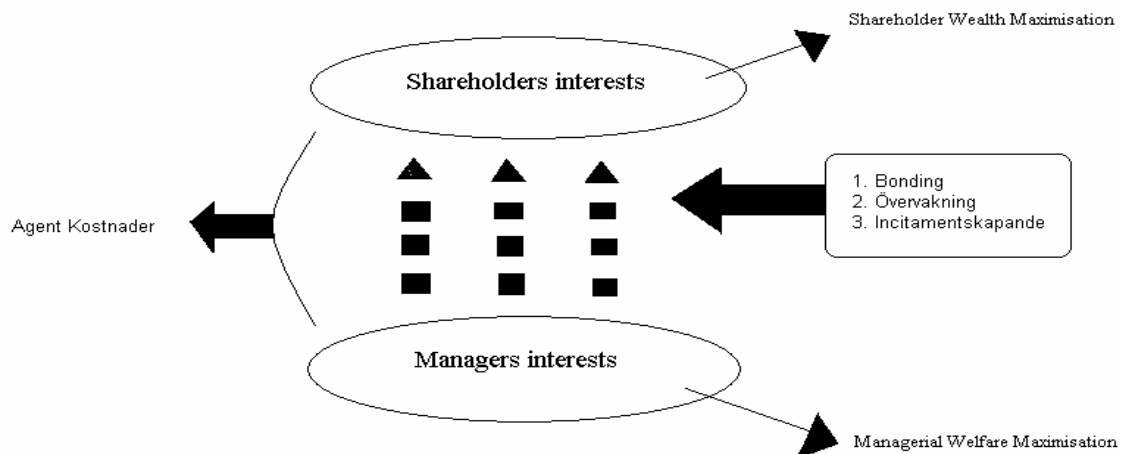
Den mest uppenbara lösningen på problemet är att kontraktera agenten på ett sätt som tvingar honom/henne att agera i principalens intressen. Problemet är att man genom kontrakt omöjligt kan förutse alla situationer med intressekonflikt som kan uppstå. Det går alltså inte att skriva ett perfekt kontrakt.

2. *Övervakning*

Ett annat alternativ är att övervaka ledningen och göra dem införstådda med att de kommer att utvärderas mot hur pass väl de maximerar aktieägarvärdet. Problemet är att den ideella övervakaren, d.v.s. aktieägaren, ofta inte har rätt resurser (kunskap och tid) för att ha möjlighet att göra detta. Det är dessutom väldigt kostsamt med övervakning. De vanligaste formerna av övervakning sker i form av årsredovisningar, revisioner, styrelsemöten och bokslutsstämmor. Det är viktigt att väga övervakningskostnaden mot reduceringen av agentkostnader. I företag där aktieägaren också är VD minskar relevansen av övervakningsrutiner.<sup>29</sup>

3. *Incitamentskapande*

Medan de två tidigare nämnda lösningarna mer kan ses som piskor kan incitamentskapande åtgärder mer ses som en morot. För att lösa agentproblemet måste intressekonflikterna minimeras. Genom att skapa incitament som gör ledningen intresserade av att maximera aktieägarvärdet för att därigenom berika sig själva har en del av lösningen på att minimera intressekonflikterna nåtts. Ett exempel på incitamentprogram för ledningen kan vara ett aktieoptionsprogram.



Figur 4.2 Skillnad mellan aktieägares intressen och ledningens intressen (med justering av författarna)<sup>30</sup>

<sup>27</sup> Samuelson (2001), s 72.

<sup>28</sup> Denis (2001), s 195-197.

<sup>29</sup> Hamberg (2001), s 73.

<sup>30</sup> Ibid.

## 5 Motivation

### 5.1 Begreppet motivation

Motivation kan definieras som ”En inre psykologisk process hos individen som skapar en drivkraft som får oss att handla, och som ger handlingen riktning, upprätthåller och förstärker den”.<sup>31</sup> Många forskare anser att motivationen kan avspeglas i beteendemönster som intensitet, arbetsprestation, initiativkraft, att arbeta i en bestämd riktning och uthållighet.<sup>32</sup>

Motivation kopplas ofta samman med begreppen ”arbetstillfredsställelse” och ”engagemang”. Orsaken till arbetstillfredsställelsens koppling till motivation är att tillfredsställelse i arbetet anses leda till bättre prestationer. Det andra begreppet, engagemang, visar i hur hög grad en individ identifierar sig med organisationens värderingar och mål. Ett ökat engagemang anses leda till större prestationer, mindre frånvaro etc. Motivationen behandlas i de flesta fall som ett psykologiskt fenomen med ett grundläggande antagande: för att förstå motivation måste man förstå vad som får människor att handla.<sup>33</sup>

Motivation är inte ett personlighetsdrag som några människor har och andra inte, utan den uppstår som en interaktion mellan individen och situationen. Motivationsnivån varierar både mellan människor och inom individen. Det är bara individer som har motivation eller blir motiverade, grupper och organisationer har ingen motivation.<sup>34</sup>

### 5.2 Motivationsteorier

Motivationsteori är en beteckning på teori som visar vad som främjar eller hämmar motivationen. Motivationsteorierna ser olika ut, vissa är breda och välutvecklade medan andra endast ger delförklaringar.<sup>35</sup> Teorierna säger inte något generellt om motivation som gäller för varje människa och varje situation p.g.a. att det som motiverar kan variera från person till person och mellan olika situationer som personer befinner sig i. Motivationsteori kan dock hjälpa oss att systematiskt tänka igenom vilka förhållanden som kan tänkas vara av betydelse för motivation i det enskilda konkreta fallet.<sup>36</sup>

Det finns tre olika typer av motivationsteorier: behovsteori, kognitiv motivationsteori och organisatorisk motivationsteori. *Behovsteorierna* lägger huvudvikten hos individen själv och bygger på ett antagande om att mänskligt beteende kan ledas tillbaka till inre fysiologiska behov, som t.ex. hunger och törst, och psykologiska behov som t.ex. behov av kärlek, självförverkligande och prestige. Behovsteorierna är med andra ord

---

<sup>31</sup> Jacobsen & Thorsvik (1998), s 222.

<sup>32</sup> Samuelson (2001), s 113.

<sup>33</sup> Jacobsen & Thorsvik (1998), s 222-223.

<sup>34</sup> Abrahamsson & Andersen (2000), s 142.

<sup>35</sup> Samuelson (2001), s 113.

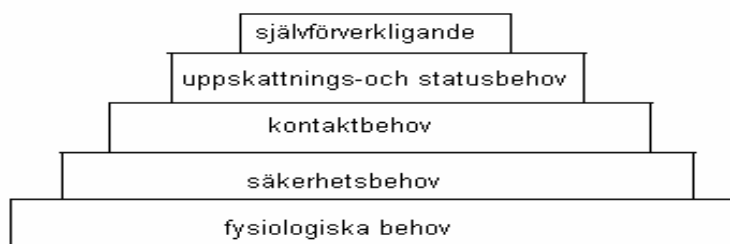
<sup>36</sup> Jacobsen & Thorsvik (1998), s 221.

individcentrerade och ägnade åt att identifiera specifika behov som bestämmer den enskildes beteende. *Kognitiva motivationsteorier* betonar de yttre förhållandena, d.v.s. koncentrerar sig på interaktionen mellan individens tankemönster och omgivningen, vilken antas spela en viktig roll för motivationen. Den enskilde betraktas som en självständigt tänkande individ som medvetet värderar sin egen situation. Motivation uppstår när en individ förväntar sig att uppnå något som denne värdesätter. *Organisatorisk motivationsteori* relaterar mänsklig motivation till organisatoriska förhållanden. I den studeras bl.a. hur organisationsstrukturen ska utformas (t.ex. sättet att fördela arbetsuppgifter, samordna deluppgifterna och styra de anställda) för att få de anställda att prestera högre, känna sig tillfredsställda och engagerade.<sup>37</sup>

## 5.2.1 Behovsteori - Maslows motivationsteori

Psykologen Maslow har skrivit uppmärksammade arbeten om mänskliga behov och hur dessa behov påverkar individers tankar och handlingar. Grundtanken är att alla individer, vid varje given tidpunkt, har ett antal konkurrerande behov. Men ett av dessa behov är starkare än de andra och driver individen att handla för att försöka tillgodose just det behovet.<sup>38</sup> Maslow hävdar att alla människor har fem grundläggande behov: fysiologiska behov, säkerhetsbehov, kontaktbehov, uppskattnings- och statusbehov och behov av självförverkligande. Han anser att dessa behov är inbördes ordnade i en hierarki, där behov högst upp i hierarkin inte uppmärksammas och påverkar beteendet förrän behov på lägre nivå är tillfredsställda.<sup>39</sup>

Maslow anser att behov av högre ordning skiljer sig från behov av lägre ordning, genom att de motiverar människan på olika sätt. Behov av högre ordning kräver, i och med att de utvecklas senare, mindre omedelbar förstärkning, och de förorsakar mindre stress när de förblir otillfredsställda. Framväxten av dessa behov är också mer beroende av omgivningen, och de är svårare att definiera och observera än behov av lägre ordning.<sup>40</sup>



Figur 5.1 Behovspyramiden enligt Maslow.<sup>41</sup>

<sup>37</sup> Jacobsen & Thorsvik (1998), s 223-224, 233, 239-240, 243.

<sup>38</sup> Bruzelius & Skärvad (1995), s 248-249.

<sup>39</sup> Jacobsen & Thorsvik (1998), s 224.

<sup>40</sup> Abrahamsson & Andersen (2000), s 143.

<sup>41</sup> Bruzelius & Skärvad (1995), s 248.

Maslows motivationsteori är viktig för vårt tänkande kring organisationer. Ett skäl till detta är att vi uppmärksammas på att människor har många och skilda behov som måste mötas med olika typer av åtgärder för att främja motivationen och uppslutning kring arbetsuppgifterna. Ett annat skäl till varför Maslows teori är viktig är att den lär oss att arbetsuppgifterna kan ge individen hög tillfredsställelse, förutsatt att den som arbetar känner att det är "hans" eller "hennes" arbete och har en viss frihet att bestämma vad arbetsuppgifterna ska bestå av och hur de ska lösas. Dessutom pekar teorin på hur viktiga möjligheterna till självförverkligande kan vara för motivationen, och hur strävan efter självförverkligande kan frambringa individuell kreativitet i arbetet. Förutsättningarna är att förhållandena inrättas så att individen i organisationen får tillfälle att utveckla sig som person genom sitt arbete.<sup>42</sup>

Om man överför Maslows teori till företaget är det uppskattnings- och statusbehovet samt behovet av självförverkligande i behovshierarkin som påverkar belöningsystemet. De grundläggande behoven, fysiologiska behov, trygghetsbehov och kontaktbehov är tillgodosedda i vår typ av samhälle.<sup>43</sup>

## 5.2.2 Kognitiva motivationsteorier

### Förväntningsteorin<sup>44</sup>

Förväntningsteorin innebär att arbetsprestationer kan förklaras med utgångspunkt i fyra variabler: motivationsstyrka, personlighet, kompetens och rolluppfattning. Vroom, som är den mest kände företrädaren för förväntningsteorin, anser att det är viktigt att relatera individens motivation och handling till organisationens och individens egna mål.

Det finns två typer av förväntningar inom förväntningsteorin: *handlingskonsekvens* innebär att individen upplever en koppling mellan varje beteende och dess konsekvenser (belöningar och bestraffningar), individen förväntar sig att ett visst beteende ger en viss belöning. Den andra typen av förväntningar, *ansträngningskonsekvens*, innebär att det hos varje individ finns en förväntan om att varje arbetsprestation ska lyckas eller inte.

### Attributionsteorin

Enligt attributionsteorin kan individer genom att observera sitt handlande lära sig om de själva styrs av yttre eller inre faktorer. Den som upplever sig vara styrd av yttre faktorer söker yttre belöningar som lön och status, medan de som styrs av inre faktorer söker efter inre drivkrafter som t.ex. utvecklande arbetsuppgifter.<sup>45</sup>

Attributionsteorin studerar hur vi försöker finna orsaker som kan förklara våra egna handlingar, det som händer oss och händelser i vår omvärld. I teorins koppling till motivation finns det ett antagande om att det är viktigt för motivationen hur vi förklarar vårt eget och andras beteende och situationer som angår oss. Andra individers framgång kan t.ex. motivera oss att arbeta hårdare om deras framgång beror på egenskaper som vi själva också har men inte utnyttjar helt. Attributionsteori är viktig därför att den lär oss

---

<sup>42</sup> Jacobsen & Thorsvik (1998), s 226-227.

<sup>43</sup> Samuelson (2001), s 114.

<sup>44</sup> A.a, s 116.

<sup>45</sup> A.a, s 115-116.



att det viktigaste för en person inte är vad som händer, utan hur det kan förklaras och vad det betyder. Tolkningen har betydelse för individens motivation och handlingar.<sup>46</sup>

### 5.2.3 Organisatorisk motivationsteori – Herzbergs motivations- hygieneori

Herzbergs motivations- hygieneori bygger på Maslows behovsteori men är översatt till arbetslivet. I Herzbergs forskning ses trivsel i arbetslivet som en funktion av i vilken grad individen känner att han/hon får sina behov uppfyllda på jobbet. Trivsel uppfattas som tillfredsställelse av behov. Herzberg skiljer mellan *hygienfaktorer* och *motivationsfaktorer*. Hygienfaktorer är förhållanden i själva arbetsomgivningen som måste vara uppfyllda för att en individ inte ska vantrivas, t.ex. lön och fysisk arbetsmiljö. Motivationsfaktorer är relaterade till själva arbetsuppgiften, t.ex. att arbetsuppgifterna i sig är intressanta, krävande och varierande. Två andra motivationsfaktorer är erkännande för väl utfört arbete och befordran. När dessa motivationsfaktorer är tillfredsställda blir det möjligt för individen att känna motivation för en uppgift.<sup>47</sup>

Enligt Herzberg är de faktorer som leder till trivsel inte desamma som de faktorer som leder till vantrivsel. Trivselbegreppet kan därför sägas vara tvådimensionellt. En chef som ser till att goda fysiska arbetsförhållanden skapas, och som betalar bra lön, kan bidra till att hindra vantrivsel. Detta skapar däremot inte någon trivsel (motivation), bara ett tillstånd av icke-vantrivsel. Omvänt kommer en situation där företaget ger de anställda intressanta, varierande och skapande arbetsuppgifter, möjligheter för personlig utveckling, erkännande för väl utfört arbete etc. bidra till att skapa trivsel. Å andra sidan leder inte brister på detta område till vantrivsel, utan till ett tillstånd av icke- trivsel. Motivationsfaktorerna leder till trivsel när de finns, men inte till vantrivsel när de saknas. Hygienfaktorerna kan skapa vantrivsel om de saknas, men de kan inte skapa trivsel.<sup>48</sup>

Maslows och Herzbergs motivationsteorier uppvisar vissa likheter. De två översta behoven i Maslows behovspyramid, d.v.s. självförverkligande och uppskattnings- och trygghetsbehov, är exempel på motivationsfaktorer medan de tre nedre behoven, d.v.s. fysiologiska behov, säkerhetsbehov och kontaktbehov, i Maslows behovshierarki är hygienfaktorer.<sup>49</sup>

### 5.3 Motivation och dess koppling till belöning<sup>50</sup>

En av de mest centrala frågorna när det gäller motivation i organisationer är hur de anställda ska belönas. Belöningsystem i organisationer innebär ett bytesförhållande mellan organisationen och de anställda. Enligt organisationsledningen har belöningar flera ändamål, t.ex. att motivera anställda att prestera någonting utöver det som normalt förväntas. Denna extrainsats kan bestå av att ta initiativ, samarbeta med andra, försöka

<sup>46</sup> Jacobsen & Thorsvik (1998), s 238-239.

<sup>47</sup> Samuelson (2001), s 115.

<sup>48</sup> Abrahamsson & Andersen (2000), s 150-151.

<sup>49</sup> Bruzelius & Skärvad (1995), s 249-250.

<sup>50</sup> Jacobsen & Thorsvik (1998), s 232, 239, 243-245.

vara kreativ etc. Belöningar ska bidra till att personer organisationen vill rekrytera först väljer att börja arbeta i organisationen men också senare motiveras att stanna kvar i den. De ska också bidra till att de anställda motiveras att utföra uppgifter som de tilldelas och att de motiveras att förbättra sina färdigheter.

*Behovsteorierna* har fått speciellt stor betydelse när det gäller värdering av vad belöning kan betyda för motivation. Teorierna antyder att belöningar kan vara av väldigt skiftande slag, och att olika människor värderar skilda typer av belöningar olika högt. Alla människor kan inte motiveras med samma belöningar, då alla inte motiveras av t.ex. pengar eller möjligheter till social kontakt. Behovsteorierna lär oss också att det kan vara lämpligt att skilja mellan ”inre, känslomässiga belöningar” som individen ger sig själv (t.ex. positiva känslor knutna till insats eller uppnådda resultat), och yttre belöningar som den enskilde mottar från organisationen eller andra (t.ex. lön och extraförmåner).

De *kognitiva teorierna* tar i motsats till behovsteorierna hänsyn till att yttre förhållanden kan förstärka eller försvaga både viljan till prestationer och den faktiska prestationen. För att uppnå motivation räcker det inte att erbjuda en belöning som individen önskar. Möjligheten för individen att faktiskt uppnå resultatet är minst lika viktigt.

Förväntningsteorin inriktar sig på, i vilken utsträckning den anställda sätter värde på belöningen, och om det råder överensstämmelse mellan medlemmarnas och ledningens förväntningar i fråga om ömsesidiga prestationer. Det finns uppsättningar av s.k. oskrivna förväntningar (förväntningar som inte är knutna till formella arbetsavtal) mellan varje anställd och ledning, som måste uppmärksammas vid utformande av ett belöningssystem. Detta p.g.a. att oskrivna förväntningar förändras med tiden, t.ex. då det sker förändringar i gruppnormer bland de anställda eller individens personliga utveckling och förändring i livssituation och behov. Enligt attributionsteorin kan människors inställning till inre och yttre belöningar variera. Det sägs att personer med positiv attributionstil, som känner att de har kontroll över arbetsuppgifterna, engagerar sig för att uppnå inre belöningar, t.ex. den angenäma känslan av att bemästra utmaningarna. Yttre belöningar för arbetsinsatsen kan dock efter hand få dem att ändra inriktning, så att de så småningom blir mer upptagna av vilken framtida belöning de ska ta emot.

## 6 Belöningsystem

### 6.1 Begreppet belöning

Begreppet belöning är mångtydigt, någon enhetlig definition finns inte. Varje individ har sin version av vad som är en belöning. Nationalencyklopedin definierar en belöning som: ”pengar eller utmärkelse som utdelas som ersättning vanligtvis som tecken på uppskattning, prestation e d”. Nordstedts svenska ordbok beskriver belöning som att pengar eller utmärkelse utdelas som ersättning.<sup>51</sup> Gröjer & Gröjer beskriver belöning som: ”arbetsgivarens visade ekonomiska och sociala uppskattning till individer eller kollektiv utöver vad som antingen betraktas som en normal ersättning för en prestation eller som en allmän förmån som gäller alla”. Syftet med belöningar är enligt samma källa att uppnå motivation genom att uppmuntra ett visst beteende.<sup>52</sup>

I alla organisationer förekommer belöningar. De kan vara mer eller mindre genomtänkta, mer eller mindre systematiska, materiella eller icke-materiella, individuella eller kollektiva, omedelbara och mer långsiktiga. Vilka belöningar som dominerar beror på traditioner i samhället och på kulturen i det enskilda företaget.<sup>53</sup>

Enligt Paul & Alm är belöningar materiella eller immateriella bevis på uppskattning för väl utfört arbete som en eller flera anställda får. Belöningar skall följa på extraordinära prestationer och vara skilda från ”normalersättningar” för ”normalprestationer”. Utmärkande för belöningar är att de bestäms av arbetsgivaren och därmed inte förhandlas fram av facket eller individen. Belöningar är alltså inte heller avtalsbundna vilket betyder att förmåner som följer med anställningen inte skall betraktas som belöningar, t.ex. lunchkuponger och fri sjukvård. Däremot kan en extra höjning av lönen ses som en belöning eftersom den har bestämts av arbetsgivaren. Ett annat utmärkande drag för belöningar är att en belöning inte förekommer kontinuerligt utan är direkt knuten till en viss arbetsprestation.<sup>54</sup>

Paul & Alm ser även på belöningar som ett pedagogiskt ledningsinstrument vilket kan användas av ledning och chefer för att främja verksamheten. Den prestation som belönas ska på ett tydligt sätt vara till nytta för verksamheten.<sup>55</sup>

Bruzelius & Skärvad anser att det krävs belöningar för att människor skall utföra ett så bra arbete som möjligt. Lön är grunden, men det är också viktigt att medarbetarna belönas på andra sätt. Därför är det viktigt att skilja på *ersättning* och *belöning*. Ersättning utgår från medarbetarens arbetsinsats, d.v.s. hur mycket vederbörande har arbetat. Belöning utgår i första hand för att medarbetarna skall få en ”morot”, ett s.k. incitament för att arbeta mer effektivt.<sup>56</sup>

---

<sup>51</sup> Swedenborg (1995), s 70.

<sup>52</sup> Gröjer & Gröjer (1988), s 12-13.

<sup>53</sup> Paul & Alm (1991), s 24.

<sup>54</sup> A.a, s 20-21.

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Bruzelius & Skärvad (1995), s 238.

## 6.2 Sociala belöningar

Sociologer har länge hävdad att lönen inte är den enda sporren för att arbeta. En grundläggande tanke i den moderna arbetsvetenskapliga litteraturen är att människan har en skapande förmåga, en inre energi, som inte tas tillvara på ett tillfredsställande sätt. Det finns utomekonomiska drivkrafter som skulle börja verka om vi gör lämpliga förändringar av arbetsfördelning, teknologi och organisationsstruktur. Det leder till krav på bl.a. arbetsutvidgning, frihet i arbetet och självstyrande grupper.

Merparten av de sociala belöningarna av immateriellt slag finns i den närmaste omgivningen, d.v.s. inom arbetsgruppen eller enheten. Exempel på sociala belöningar av *immateriellt* slag är:

- att de som gör jobbet ska få äran av resultatet
- systematisk positiv och negativ kritik
- visad tilltro och uppmuntran
- ökat inflytande över den egna arbetssituationen och ansvar

Exempel på sociala belöningar av *materiellt* slag är:

- personalfester
- subventionerad lunch och gratis kaffe
- restaurangbesök för arbetsgrupp
- studiebesök inom eller utom landet
- utbildning/kurs inom eller utom landet.

Skillnaden mellan sociala immateriella och sociala materiella belöningar enligt ovan är att de senare mer direkt är förknippade med en kostnad och ibland kan ses som en förmån utan att det för den skull syns på lönebeskedet.<sup>57</sup>

I en studie gjord av Gröjer & Gröjer<sup>58</sup> inom statliga myndigheter, framkom det att en fjärdedel föredrog sociala belöningar framför ekonomiska belöningar. Deras motiv var:

- sociala belöningar ger möjligheter till att få utbildning, befordran och möjligheter att göra karriär inom myndigheten
- sociala belöningar ger möjlighet att utveckla sig själv
- eftersom ekonomiska belöningar till stor del måste skattas bort, återstår bara sociala.

Dessutom ansåg några att sociala belöningar inte skapar avundsjuka och stridigheter mellan de anställda.

---

<sup>57</sup> Svensson & Wilhelmson (1988), s 32, 144-146.

<sup>58</sup> Gröjer & Gröjer (1988), s 26.

### 6.3 Ekonomiska belöningar

Några av de vanligaste exemplen på monetära belöningar är löner, bonus, olika former av optionsprogram och tantiem (vinstandel som läggs på lönen). Det finns delade meningar om lönen skall vara en del av belöningen eller inte. Exempelvis så hävdar Bruzelius/Skärvad<sup>59</sup> att lönen är grunden och att medarbetare måste belönas på andra sätt. Däremot skriver både Svensson/Wilhelmson<sup>60</sup> och Per Arvidsson i Samuelsons Controllerhandboken<sup>61</sup> att lönen är en del av belöningen. Arvidsson skriver att lönen länge varit företagets största motivationsfaktor och lönedebatten fått mycket utrymme på senare tid i framförallt svensk media. En del av förklaringen för detta intresse kan finnas i den fokusering på jämlikhet och rättvisa som finns i Sverige.<sup>62</sup>

Det finns olika sätt att bestämma en anställds lön. Det dominerande sättet för privatanställda tjänstemän kallas för tidlön, där en fast lön delas ut varje månad för den tid tjänstemannen arbetat. Blandackord eller premielön är ett annat system som förekommer där den anställda har en fast grundlön plus ett rörligt prestationstillägg. Inom detaljhandeln förekommer även gruppäckord där den anställdes lön till viss del blir beroende av det arbetsresultat som arbetsgruppen uppnår tillsammans.<sup>63</sup>

Medarbetarna i ett företag kan även få bonusutdelning då uppsatta försäljningsmål överträffas. Bonuslöner är till för att motivera och belöna vissa kategorier av medarbetare och kopplas till kortsiktiga resultatmål. Bonus till företagsledningar beräknas oftast med utgångspunkt från föregående års resultat medan en försäljares bonus baseras på den individuella försäljningsprestationen. Det finns flera olika utformningar av bonuslöner men de två vanligaste är individuell eller kollektiv bonuslön. Fördelen med en individuell bonuslön är att den är lätt att beräkna och medarbetarna får en direkt belöning för en individuell prestation. Nackdelarna är att det inte finns något långsiktigt ägarperspektiv och medarbetarnas lojalitet till företaget kan försämrats. Den kollektiva bonuslönen baseras på en grupp av medarbetares gemensamma prestation. Ett exempel är projektgrupper. Det positiva med kollektiv bonuslön är att ansvarskännande och lojaliteten i gruppen förstärks. Det man bör tänka på är att enskilda medarbetare behöver en viss form av kontroll för att övervaka kollegorna i gruppen så att de verkligen bidrar med något till det gemensamma resultatet. Därför bör inte dessa grupper vara alltför stora.<sup>64</sup>

Bonuslöner kan även kopplas till företagets resultat över en längre period eller relateras till aktiekursen. Nackdelen med bonuslön är att utbetalningen av bonus direkt påverkar företagets likviditet och resultat vilket leder till att värdet på företaget förändras.<sup>65</sup>

Den absolut starkast växande belöningsformen i företag under de senaste åren är optionsprogram. Några av orsakerna till detta är börsutvecklingen och att företag har känt att ”alla andra har optionsprogram och därför måste vi också ha det”. Till skillnad från

---

<sup>59</sup> Bruzelius & Skärvad (1995), s 238.

<sup>60</sup> Svensson & Wilhelmson (1988).

<sup>61</sup> Samuelson (2001), s 120.

<sup>62</sup> Ibid.

<sup>63</sup> Samuelson (2001), s 121.

<sup>64</sup> A.a, s 122-123.

<sup>65</sup> A.a, s 123.

tidigare då endast företagsledningar erbjöds optionsprogram har nu företagen börjat erbjuda detta till majoriteten av sina anställda.<sup>66</sup>

Optionsprogram går ut på att den anställde får ett erbjudande om att vid en förutbestämd tidpunkt teckna en viss mängd aktier i företaget. Lösenkursen för dessa aktier fastställs oftast till företagets genomsnittliga aktiekurs under teckningstiden plus ett påslag som brukar variera mellan 30-40 procent. När den fastställda tidpunkten kommer kan den anställde antingen välja att använda sin option och teckna aktier eller avstå att teckna aktierna. Om den anställde väljer att teckna aktierna så läggs mellanskillnaden mellan marknadsvärdet och det fastslagna priset på toppen av personens inkomst av tjänst. Nackdelen med optionsprogram är att det nästan är omöjligt att avgöra om det kommer att bli en bra eller dålig affär. Risken finns att den anställde inte tjänar något även om optionen i sig är gratis.<sup>67</sup>

Idag är det så vanligt med optionsprogram att det är lätt att ryckas med att teckna optioner. Allt fler rådgivare varnar för att teckna optioner råder till eftertänksamhet. Det är viktigt att komma ihåg att det finns större risker med optionsprogram än med andra belöningssystem. När kurserna faller på börserna har många företag tvingats att stänga sin verksamhet och de som har satsat pengar i optionsprogram har förlorat sin insats.<sup>68</sup>

Det finns flera olika typer av optionsprogram och några exempel på dessa är teckningsoptioner, köpoptioner, syntetiska optioner och personaloptioner. Gemensamt för alla dessa är att ett avtal sluts mellan två personer där ett pris bestäms som en av parterna i framtiden har rätt att köpa en aktie för.<sup>69</sup>

## **6.4 Mått för att mäta belöningar<sup>70</sup>**

När företagen kommit fram till vad det är de vill belöna måste de bestämma vilka mått som ska användas för att kunna bedöma om belöningar ska delas ut. Måtten kan delas in i finansiella eller icke finansiella, individuella eller kollektiva samt kortsiktiga eller långsiktiga prestationsmått.

Det traditionella sättet att bedöma om belöningar skall delas ut har varit att titta på finansiella resultatmått. Företagen försöker utveckla belöningssystem till chefer och medarbetare som är kopplade till företagets resultat. Exempel på sådana mått är räntabilitetsmått eller resultatmått efter kalkylmässig ränta på sysselsatt kapital (residualresultat). Vid s belöningar är ofta knutna till företagets aktieutveckling.

Det mått som det idag finns ett stort intresse för är det s.k. EVA-konceptet (Economic Value Added). I USA har det spridits till många företag och spås ersätta vinst per aktie som det huvudsakliga måttet i tidningarnas rapportering om börsföretagen i framtiden. I Sverige finns det ett stort intresse för EVA, men än så länge är det relativt ovanligt att företag i Sverige använder sig av modellen. Konceptet utvecklades av amerikanen Bennet

---

<sup>66</sup> Samuelson (2001), s 125.

<sup>67</sup> A.a, s 125-126.

<sup>68</sup> A.a, s 126.

<sup>69</sup> Ibid.

<sup>70</sup> Samuelson (2001), s 132-139.

Stewart 1991 och bygger på att ett företags bonussystem baseras på om ekonomiskt värde skapas i företaget. Grundtankarna bakom EVA är ganska enkla och inte speciellt nya. Ekonomiskt mervärde skapas när avkastningen på det investerade kapitalet överstiger kostnaden för kapitalet.

Det finns delade meningar om EVA är ett bra eller dåligt mått. Per Arvidsson skriver i Lars Samuelsons bok "Controllerhandboken" att det finns empiriska erfarenheter av företag vars börskurs börjat stiga sedan företagsledningen meddelat att de ändrat modellen för ägarstyrning. Denna förändring har lett till att bl.a. belöningsystemet baseras på ekonomiskt mervärde. Kritikernas invändningar mot EVA är att modellen endast fokuserar på kapitalet som den knappa resursen och att t.ex. kunskapsföretag inte kan basera belöningsystem på ett sådant mått. En annan invändning är att EVA påverkas av ränteläget vilket innebär att chefer som har sin bonus kopplad till EVA kan få en höjd bonus på grund av att ränteläget går ner. Det man ifrågasätter är om ränteförändringarna har större inverkan på EVA än de beslut som fattas av cheferna.

De icke finansiella måtten utgörs av bl.a. kundtillfredsställelse, innovationsförmåga och produktkvalitet. Dessa mått är av intresse då de påverkar den framtida finansiella prestationen. Ett sätt att använda sig av de icke finansiella måtten är med hjälp av balanserade styrkort där både finansiella och ickefinansiella mått tas upp. En fördel med att koppla ett balanserat styrkort till belöningsystem är att det blir en bredare bas för utvärdering då man har flera parametrar att titta på.

En annan sak som företag bör fundera på vid utformningen av belöningsystem är om de ska baseras på individuella eller kollektiva prestationer. Risken med det senare är att det finns en tendens för att individer i skydd av gruppen kan prestera sämre än andra, och fortfarande få belöning om gruppen gör ett bra resultat. Fördelen med individuella prestationsmått är att det skapar konkurrens inom företaget. En viss intern konkurrens är alltid bra inom företaget. Nackdelen är att vid för mycket konkurrens kan det lätt uppstå suboptimeringar inom företaget. Ett sätt att förhindra detta är att både ha individuella och kollektiva mått för belöningar. Gruppbelöningarna baseras på resultatmått som speglar grupprestationer och den individuella belöningen baseras på den del som individen kan påverka med sin prestation.

## **6.5 Utformning av belöningsystem**

När ett belöningsystem ska utformas i en organisation måste syftet med belöningarna klargöras. Exempel på syften kan vara att skapa *vi-känsla*, att belöna goda prestationer, att behålla kompetent personal, att öka konkurrenskraften vid nyrekrytering eller kanske att skapa skattemässigt fördelaktiga ersättningar.<sup>71</sup> Vid utformningen av belöningar är det även nödvändigt att fastställa vilken belöningsstyp som ska användas: ekonomiska, sociala eller en kombination. Dessutom måste det bestämmas om belöningarna ska vara individuella, kollektiva eller om en kombination ska användas. Belöningen bör utformas så att den känns möjlig att uppnå, men samtidigt får den inte vara för lätt att nå. En belöning som ligger på en rimlig nivå är således optimal och motivationshöjande.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Svensson & Wilhelmson (1991), s 10.

<sup>72</sup> Anthony & Govindarajan (2001), s 506, 514.

En viktig aspekt vid utformningen av belöningsystemet är vilka som ska belönas, nyckelpersonerna eller hela personalen? Det senare alternativet är ännu rätt ovanligt utanför Sverige. När Carnegie börsintroduceras år 2001 kallades Wall Street - firman Goldman Sachs in som rådgivare. Beslutet att en stor del av Carnegies personal skulle få tilldelning av aktier betraktades av amerikanerna som socialistiskt.<sup>73</sup>

En förutsättning för att ett belöningsystem ska kunna användas för att styra medarbetarnas handlingar, så att organisationens mål uppnås, är att kopplingen mellan prestationen och belöningen är tydlig och stark. Det måste finnas en gemensam syn bland nyckelpersonerna i företaget om vilka de övergripande målen är. Detta krävs för att samtliga medarbetare ska arbeta mot samma mål. Målen utgör i sin tur en förutsättning för att personalen ska veta vilka prestationer som förväntas av dem och utgör därför också en förutsättning för belöningsystemet.<sup>74</sup>

### 6.5.1 Hopwoods modell

En översiktlig modell över hur ett belöningsystem kan utformas för att sträva mot organisationens mål har utvecklats av Hopwood. De individuella prestationerna för att uppfylla sina mål (B) stämmer inte alltid överens med de önskvärda prestationerna för att nå företagets mål (A). För att få medarbetaren att arbeta mot organisationens mål införs därför ett system (C) som mäter de prestationer som organisationen vill uppnå för att sedan belöna dessa. På detta vis modifieras individuellt beteende genom att införa nya mått på beteende som kommer att belönas. Detta görs genom att belöningen kommer att motivera individer till prestationer som tidigare inte utfördes eftersom dessa nu är inkluderade i prestationsmätningssystemet.<sup>75</sup>

Det ideala är om prestationsmätningssystemet mäter alla de prestationer som organisationen eftersträvar, d.v.s. att cirkelarna (A och C) täcker varandra så mycket som möjligt. Det är dock i verkligheten svårt att konstruera mått för alla önskvärda prestationer och måtten som används motsvarar inte vad som fordras. Så länge individen strävar efter de belöningar som erbjuds av organisationen kommer deras prestationer att inkludera mer av C. Om i sin tur måtten i C mäter de prestationer som organisationen vill ha inkluderas även mer av A.<sup>76</sup>

---

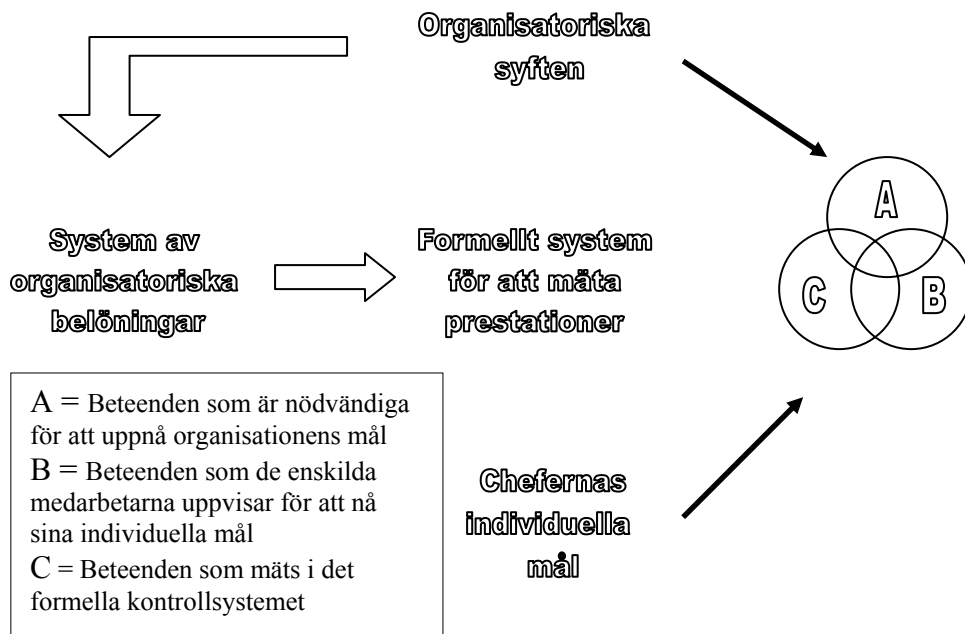
<sup>73</sup> *Management: Motivation utan option* (2003)

<sup>74</sup> Shou (1991), s 202.

<sup>75</sup> Samuelson (2001), s 144.

<sup>76</sup> A.a, s 144-145.





Figur 6.1 Hopwoods modell<sup>77</sup>

## 6.5.2 De tio budorden om belöning<sup>78</sup>

Svensson & Wilhelmson berättar i sin bok "Belöningsystem" om de s.k. tio budorden om belöning, där man tar upp olika aspekter vid utformningen av ett belöningsystem. Dessa budord är:

1. *Det finns ett belöningsystem i alla organisationer.*  
I alla organisationer belönas eller bestraffas de anställda dagligen.
2. *Handlingar som belönas blir utförda*  
Belöningsarna styr vårt beteende. Om organisationen vill att andra handlingar ska utföras måste de ändra sitt belöningsystem.
3. *Den viktigaste frågan är: vad är det som ska belönas?*  
Belöningsystemet ska medvetet premiera de handlingar som leder till nödvändiga resultat för organisationen.
4. *Precisera visioner, mål och prestationskrav på alla nivåer i organisationen och för den enskilde medarbetaren.*  
Medarbetarna behöver känna till organisationens visioner som de kan sträva mot. De behöver även veta vilka krav som ställs på dem.
5. *Identifiera för varje medarbetare vilket beteende som är nödvändigt för att organisationen ska nå sitt mål.*

<sup>77</sup> Samuelson (2001), s 144.

<sup>78</sup> Svensson & Wilhelmson (1988), s 6-7.

Handlingar kan premieras på olika sätt i olika delar av organisationen. Det nödvändiga beteendet förändras också över tiden i och med att omvärlden förändras och därmed organisationens förutsättningar.

6. *De anställdas prestationer ska bedömas och mätas på ett sätt som är accepterat.*  
Det är viktigt att prestationerna mäts rättvist men det är svårt att få en exakthet.
7. *Använd belöningar som uppfattas som belöningar.*  
Det är viktigt att tänka på att olika belöningsformer värderas olika av de som mottar belöningen. Det är de som tar emot belöningen som avgör om det är en belöning eller inte.
8. *Rättvisa är det som folk uppfattar som rättvisa*  
Det är viktigt att ta hänsyn till kravet på rättvisa. Om ett belöningsystem ska fungera måste det uppfattas som rättvist att belöna prestationer som leder till resultat. Rättvisa kan uppfattas olika från individ till individ, vilket gör att det kan uppstå missnöje bland medarbetarna vid jämförelser med andra.
9. *Förankra de värderingar som belöningsystemet bygger på i hela organisationen.*  
Det är viktigt att belöningsystemet stödjer organisationens vision/affärsidé/mål och även stämmer överens med organisationens kultur.
10. *Utvärdera och anpassa belöningsystemet till ändrade förutsättningar.*  
Det är viktigt att kontinuerligt uppdatera sitt belöningsystem eftersom världen förändras vilket innebär nya förutsättningar för organisationen.

## **6.6 Kritik mot belöningsystem**

Massiv kritik mot belöningsystem har i omgångar framförts i media med vinkling mot personliga beräkningar i ledningars belöningar som inte på något sätt motsvarar dess prestationer. Under senare tid har debatten fokuserats på brister i ägarstyrningen i bl.a. Skandia affären.

Även i den vetenskapliga världen finns motsättningar kring belöningsystemets effekter. Den kanske mest framträdande kritikern till belöningsystem är Alfie Kohn som bl.a. påstår att ekonomiska belöningar ger lite eller ingen direkt motivation. Sociala belöningar som bra arbetskamrater, trivsel på jobbet, bra chefer och eget inflytande rankas alltid högre om de anställda själva får yttra sig. De ekonomiska belöningarna upplevs oftast som straff när de uteblir.<sup>79</sup>

Det finns även kritiker som menar att de finansiella måtten leder till kortsiktigt tänkande och individerna väljer att offra långsiktiga prestationer för att kortsiktigt maximera sin

---

<sup>79</sup> Kohn (1993).

bonus. En studie på KTH gjord av Lantz (2000) visar att det saknas ett långsiktigt samband mellan ökningen av börsvärdet och företagens bonusprogram. Det framgår tydligt att optionsprogram inte är någon given framgångsformel för att öka börsvärdet.<sup>80</sup> Därmed är det inte sagt att långsiktiga prestationsmått är att föredra då dessa kan vara svåra att koppla till belöningar. Det är t.ex. svårt att mäta de långsiktiga prestationerna på chefer som förflyttar sig inom företaget och byter arbetsuppgifter och befattningar.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Samuelson, (2001) s 133.

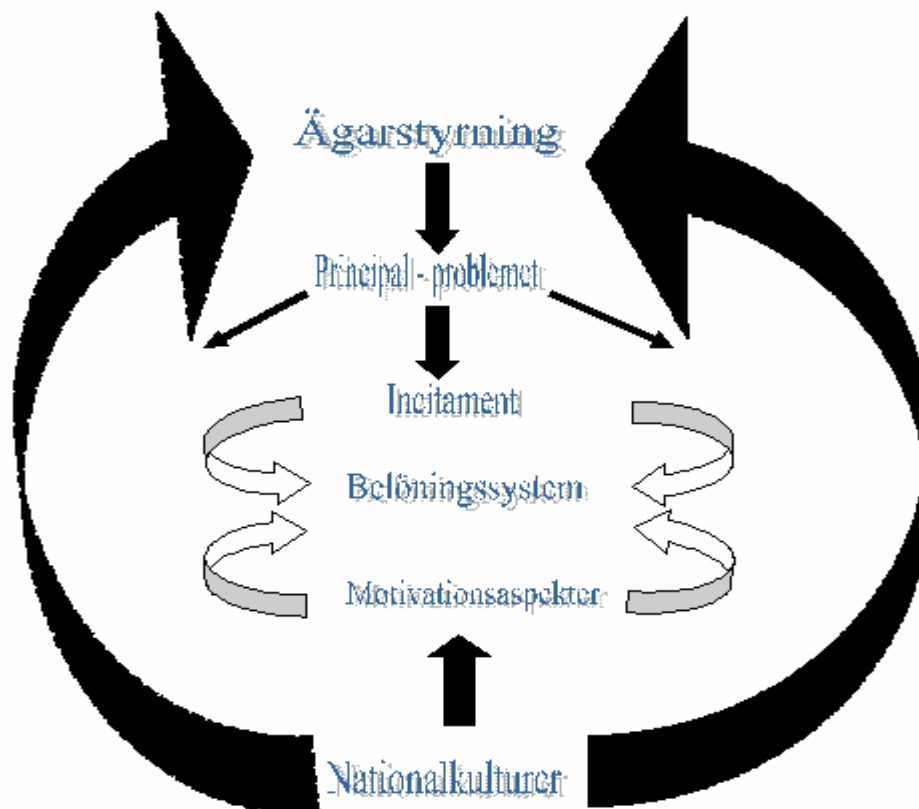
<sup>81</sup> A.a, s 135.

## 7 Teoretisk reflektion

Efter att ha presenterat befintliga teorier kring skillnader i nationalkulturer, corporate governance, motivation och belöningsystem upptäckte vi en avsaknad av koppling mellan teorierna. Det finns teorier som visar på tydliga samband mellan belöning och motivation. Vi anser att man även måste studera och ta hänsyn till skillnader i nationalkulturer och corporate governance, för att förstå hur ett belöningsystem bör vara utformat för att passa in i olika specifika organisationsmiljöer.

Skillnader i nationalkulturer är det som är specifikt för en nation och dess kultur. Detta kan t.ex. röra sig om maktdistans, individualism/kollektivism, maskulinitet/femininitet och osäkerhetsundvikande. Allt detta påverkar människors beteende och handlingar. Ett lands corporate governance system påverkas av dess specifika nationalkultur. Skillnader i nationalkulturer medför också att människor motiveras av olika åtgärder. Enligt Maslows behovshierarki har alla människor fem grundläggande behov (se avsnitt 5.2.1). Dessa behov kan tillfredställas på olika sätt beroende på vilken nationalkultur man blivit påverkad av. Därmed kan specifika motivationsaspekter tillfredställas på olika sätt. Detta bör ett specifikt belöningsystem ta hänsyn till för att uppnå maximal effekt.

När ägandet och ledningen i en organisation är separerat uppstår ett principalproblem. Det finns tre lösningar på detta problem, en av dessa är incitamentskapande åtgärder. Dessa åtgärder utformas av ägarna för att agenterna ska handla i deras intressen. Incitamentskapande åtgärder består oftast av någon form av belöningsystem i en organisation. Med bakgrund av detta resonemang har vi utformat modellen nedan.



Figur 7.1 Aspekter som påverkar belöningsystemet (Av författarna utformad modell)

## 8 Empiri

---

*I detta kapitel redogör vi för det insamlade empiriska materialet om de fyra företagen. Kapitlet har delats upp i fyra delar, ett för varje företag. Vi har valt att presentera varje företag med en allmän företagspresentation, följt av en beskrivning av den intervjuade personen, och slutligen presenteras företagets belöningsystem. Redogörelsen för varje företags belöningsystem är uppdelad i sex mindre stycken för att lättare jämföra företagen emellan. Vår använda intervju mall finns som bilaga i slutet av uppsatsen.*

---

### 8.1 Scania AB

#### Företagspresentation

Scanias kärnverksamhet är tunga lastbilar. Företaget är en globalt ledande tillverkare av tunga lastbilar, bussar samt industri- och marinmotorer. Scania tillhandahåller även en mängd olika serviceprodukter, tjänster och finansiering. Scania bedriver verksamhet på över hundra marknader i Europa, Latinamerika, Asien, Afrika och Australien. Av all tillverkning går ungefär 90 procent på export och den största marknaden är Europa. Företaget omsatte 2003 ca. 50 miljarder svenska kronor.<sup>82</sup>

De tre största ägarna var per den 30 Januari 2004:

- Volkswagen AB
- AB Volvo
- Investor AB

AB Volvos ägande är avyttrat per den 4 Mars 2004 till institutionella investerare.<sup>83</sup>

Scania har en funktionell organisationsstruktur där varje enhet på varje ort drivs som enskilt aktiebolag även om det inte är det rent juridiskt. Företaget har drygt 28 000 anställda världen över, varav ca. 12 000 i Sverige. Dessutom arbetar ungefär 20 000 personer i Scanias fristående försäljnings- och servicemarknadsorganisation. I Sverige finns produktionsenheter i Södertälje, Falun, Luleå, Oskarshamn och Sibbhult.<sup>84</sup>

Företagets strategi är att koncentrera sig på fordon på tunga marknader. De har även en vision som säger att de ska vara det ledande företaget i sin bransch genom att skapa bestående värden för sina kunder, anställda, aktieägare och övriga intressenter.<sup>85</sup>

#### Intervjuad person

Vi har intervjuat Birger Nagler på Scania. Han arbetar på personalstaben i Södertälje där han har hand om lönebildning och statistik i Scania Sverige. Birger Nagler är utbildad

---

<sup>82</sup> [http://www.scania.se/About\\_Scania/](http://www.scania.se/About_Scania/)

<sup>83</sup> [http://www.scania.com/ir/Share\\_information/ownership\\_structure/?Page=tab\\_0](http://www.scania.com/ir/Share_information/ownership_structure/?Page=tab_0)

<sup>84</sup> [http://www.scania.se/About\\_Scania/](http://www.scania.se/About_Scania/)

<sup>85</sup> Årsredovisning 2003, Scania, s 12.

ingenjör och har varit på företaget sedan 1975. Nuvarande befattning har han innehaft i ca. tre år.

Det är viktigt att poängtera att Birger Nagler är insatt i belöningssystem gällande tjänstemän och kollektivanställda i Sverige och att det finns en övergripande managementgrupp som jobbar med övriga belöningssystem.

### **8.1.1 Scanias belöningssystem**

#### **Allmänt**

Scania använder sig av ekonomiska belöningar i form av individuell lönesättning och ett bonussystem. Företaget har även sociala belöningar i form av kompetensutveckling och stora möjligheter till karriärutveckling.

Vid lönesättningen eftersträvas en individuell differentierad lön där arbetets komplexitet ska avgöra lönenivån. Differentieringen av lönen är större på tjänstemannanivå än på verkstadsnivå.

Scania Sverige har ett kollektivt bonussystem som benämns Scania Resultat Bonus (SRB). Det bygger på generellt uppsatta mål vid årets början som gäller för alla anställda i Sverige. Parametrar kan variera från år till år men det som mäts är för närvarande produktivitet, kvalitet och leveransprecision. Parametrarna är exakt samma för alla oavsett nivå inom Scania Sverige.

Avmätning och rapportering sker löpande varje månad och eventuell bonus faller ut vid årets slut. Storleken på SRB ligger mellan 5 000 till 18 000 kr per andel. Avstämning sker mot uppsatta parametrar vid årets slut och därefter fastställs hur mycket varje andel är värd. Varje medarbetares del av denna bonus är beroende av hans/hennes närvaro under bonusperioden. Vid en närvaro över 60 procent är medarbetaren berättigad till en hel andel. Vid en närvaro mellan 30 till 60 procent delas en halv andel ut och vid en närvaro under 30 procent berättigas ingen andel. Av skattejuridiska skäl förs bonusen över till en stiftelse där den förvaltas i minst tre år innan den betalas ut.

Scania Resultat Bonus har funnits sedan 1996, med endast ett fåtal förändringar av parametrar. Från Scanias sida påpekas att det inte är ett vinstdelningssystem. De vill hellre beskriva det som ett produktivitetssystem. Enligt Birger Nagler är SRB väldigt uppskattat då det ger extra pengar varje år. Sedan 1996 har snittet på bonusen varit ca. 12 000 kr/år d.v.s. 1000 kr extra i månaden.

Scania erbjuder sociala belöningar i form av framförallt karriär- och kompetensutveckling. Det finns stora möjligheter att bredda sig då det erbjuds många olika typer av tjänster. Inom Scania finns ett industrigymnasium som motsvarar gymnasiekompetens. Efter avslutad utbildning finns möjlighet att söka vidare till högskolan och samtidigt jobba kvar inom Scania under utbildningens gång. Detta har visat sig vara mycket uppskattat.

### **Belöningsystem på olika nivåer**

Scania Resultat Bonus är ett bonussystem som gäller medarbetare på tjänstemannanivå och nedåt inom Sverige.

### **Beslutsprocess**

Företagsledningen fastställer årligen måltal för Scania Resultat Bonus. Detta sker utan förhandlingar med facket. Generellt inom hela Scaniakoncernen är det företagsledningen som beslutar om företaget får ha något bonussystem. Utformandet av ett sådant sker sedan lokalt för varje verksamhet.

### **Mål och syfte med belöningsystemet**

Syftet med belöningsystemet är att fokus ska vara på vissa förutbestämda delar i verksamheten. Exempel på ett fokusområde är kvalitet. Dessa delar ska kopplas till företagets visioner och mål. Interna rapporter har visat att de fått mer fokus på kvalitetsansvar sedan systemet infördes.

### **Förändringar i belöningsystemet**

Före 1996 hade Scania inget bonussystem. Bakgrunden till införandet av SRB var att ledningen ville införa konjunkturpassad flexibel arbetstid. Vid förhandlingen med facket kom det fram att de gärna ville införa ett vinstdelnings- eller bonussystem. Eftersom facket gick med på ett flexibelt arbetstidssystem accepterade ledningen införandet av ett bonussystem. Därmed infördes Scania Resultat Bonus.

### **Framtida förändringar**

När det gäller Scania Resultat Bonus tror inte Birger Nagler att den kommer att förändras förutom att Scania årligen ser över och eventuellt förändrar vissa målparametrar.

## **8.2 Saab Automobile**

### **Företagspresentation**

Företagets verksamhet består av utveckling, tillverkning och försäljning av personbilar. Saab har tillverkat bilar sedan 50-talet men det var först 1 januari 1990 som bildivisionen inom Saab omvandlades till ett eget bolag, Saab Automobile AB. Företaget ägdes till 50 procent av Investor AB och de resterade 50 procenten ägdes av General Motors. Från och med 28 januari 2000 har dock företaget varit helägt av amerikanska General Motors.<sup>86</sup>

I Sverige finns det ca. 6 000 anställda och totalt på hela General Motors finns det ca. 400 000. De anställda är fördelade i en tillverkningssektor, produktutvecklingssektor, marknadssektor samt supportstaber som bl.a. består av personalavdelning, kvalitetsavdelning och IT-support. Organisationen befinner sig just nu i en förändringsprocess där den traditionella organisationsstrukturen ska förändras till en mer funktionellt anpassad organisationsstruktur. Det ska finnas en produktionsdirektör från GM som styr alla 11 produktionsanläggningar i Europa. Detta är en förändringsprocess som sker successivt.

---

<sup>86</sup> <http://www.saabsverige.com/main/SE/sv/historical.xml>

Eftersom Saab numera är en del av GM har de inga egna visioner och strategier utan dessa är gemensamma med GM. Däremot har Saab en del finansiella mål, produktmål och kvalitetsmål men de styr mer mot GM: s vision. GM: s vision är att de skall vara världsledare inom fordonsindustrin och dess tillhörande tjänster

### **Intervjuad person**

Vi kontaktade Jörgen Burnert på Saab Automobile för att ställa några frågor om företaget och dess belöningssystem. Jörgen är förhandlingschef och ställföreträdande personalchef på Saab Automobile Sverige. Han har jobbat på företaget sedan 1971 och har haft nuvarande befattning sedan 1980.

## **8.2.1 Saab Automobiles belöningssystem**

### **Allmänt**

General Motors är väldigt tydliga med att de ska agera som ett företag och att Saab är en del av det. Det viktiga för GM är inte hur det går för enbart Saab utan hur det går för hela GM totalt. Detta märks bl.a. i deras belöningssystem som är gemensamt för både GM och Saab. Idag består Saabs bonussystem av ekonomiska belöningar i form av aktier och aktieoptioner. Saab erbjuder även enskilda individer eller grupper, som överträffat vad som förväntats, ett extra engångsbelopp på max en månadslön.<sup>87</sup>

### **Belöningssystem på olika nivåer**

Bonussystemet riktar sig till ledningsnivån och bygger på ett fåtal kortsiktiga finansiella resultatmått. De årliga uppföljningarna sker mot vissa förutbestämda finansiella nyckeltal. Några exempel på nyckeltal är avkastning på eget kapital, resultat och resultat efter avskrivningar. Dessa varierar från år till år beroende på vad företaget vill uppnå. De har även en del långsiktiga mått som underlag för belöningar men dessa berör bara den absolut högsta nivån i GM: s hierarki. Det är endast ca. två personer på Saab Automobiles Sverige som berörs av dem.

### **Beslutsprocess**

GM har en speciell avdelning som utformar belöningssystemen på uppdrag av GM:s företagsledning.

### **Mål och syfte med belöningssystemet**

Syftet med bonussystemet är att uppnå överensstämmelse mellan aktieägarnas och ledningens intressen. Målen med Saabs belöningssystem är att medarbetarna ska fokusera på vissa förutbestämda saker och att de tack vare detta ska dra sitt strå till stacken.

### **Förändringar i belöningssystemet**

Det har skett en hel del förändringar i Saabs belöningssystem genom åren. Mycket av förändringarna beror på att GM har kommit in som ny ägare. Innan GM kom in som delägare i Saab var belöningssystemet baserat på fler nyckeltal och mål som t.ex. produktions- och kvalitetsmål. Vidare ingick inte aktieoptioner i belöningssystemet. Tidigare hade företaget även belöningssystem som riktade sig till fler medarbetare än enbart chefer och bonussystemet bestod av utbetalningar av pengar. När GM kom in som

---

<sup>87</sup> Bonus optioner och löner i samma gryta (2001)



delägare 1990 var fortfarande belöningsystemet Saab-Scania inspirerat men det fanns redan då tydliga inslag av GM: s belöningsystem. Efter det att GM blev helägare 2000 har de successivt börjat implementera sitt belöningsystem hos Saab.

### **Framtida förändringar**

Trots att det var tre år sedan Saab Automobile blev ett helägt dotterbolag till GM är implementeringen av belöningsystemet fortfarande en pågående process, men de största förändringarna är gjorda.

## **8.3 AB Volvo**

### **Företagspresentation**

AB Volvo grundades 1924 av ekonomen Assar Gabrielsson och teknikern Gustaf Larsson, som tidigare arbetat ihop på SKF. Assar och Gustaf hade i flera år haft tankar på att bygga en svensk bil. En bil byggd av det då överlägsna svenska stålet, skulle vara av högre kvalitet och därmed kunna konkurrera framgångsrikt med de ledande amerikanska bilarna på marknaden. Den första bilen producerades 1927 men det dröjde till efter andra världskriget innan bilförsäljningen kom igång ordentligt. Produktionen och försäljningen av lastbilar pågick i större utsträckning än bilar från 1928 till efter andra världskriget. Dotterbolaget Volvo Personvagnar AB bildades 1978 och blev 1999 förvärvat av det amerikanska företaget Ford Motor Company som är världens näst största biltillverkare.<sup>88</sup>

AB Volvo är en av världens ledande tillverkare av tunga kommersiella fordon och dieselmotorer. Dessutom erbjuder Volvo anpassade helhetslösningar inom finansiering. Från och med 2002 är Volvokoncernen indelad i åtta affärsområden: Volvo lastvagnar, Renault trucks, Mack trucks, bussar, anläggningsmaskiner, Volvo Penta, Volvo Aero och Financial Services.<sup>89</sup>

AB Volvo har ca. 76 000 anställda runt om i världen och verkar i ungefär 25 länder. I Sverige är antalet anställda 26 000. Volvos nettoomsättning 2003 uppgick till 174 768 Mkr, vilket är en minskning med 1 procent jämfört med föregående år.<sup>90</sup>

AB Volvo ägs av flera små ägare och institutioner men den största aktieägaren är sedan några år tillbaka Renault.

---

<sup>88</sup> [www.volvocars.se](http://www.volvocars.se)

<sup>89</sup> Årsredovisning 2001, Volvo, s 2-3.

<sup>90</sup> [www.volvo.com](http://www.volvo.com)

The largest shareholders in AB Volvo, January 31, 2004

	Number of shares	Share capital, % 1)	% of total votes 1)
Renault	88,304,177	20.0%	20.0%
Franklin-Templeton funds	26,049,296	5.9%	1.5%
Capital Group fonder	11,134,450	2.5%	0.7%
Robur fonder	10,786,256	2.4%	4.5%
SHB	8,687,086	2.0%	5.0%
Andra AP-fonden	7,788,368	1.8%	3.4%
Fjärde AP-fonden	7,751,895	1.8%	2.3%
Alecta	7,710,940	1.7%	3.7%
AMF Pension	6,935,000	1.6%	2.6%
SHB/SPP fonder	6,583,296	1.5%	1.1%
Total	181,730,764	41.2%	44.8%

1) Based on all registered shares.

Last updated: 2004-02-23

Figur 7.1 De största aktieägarna i Volvo<sup>91</sup>

AB Volvo gör en uppdelning av koncernen i fristående bolag efter deras verksamhetsområde. Dessa områden är självstyrande med egna resultatenheter. Utöver de åtta affärsområdena, som vi nämnt tidigare, finns ett antal affärsenheter med ansvar för att tillhandahålla support världen över. De fem största affärsenheterna är: Volvo 3P, Volvo Powertrain, Volvo Parts, Volvo Technology och Volvo Information Technology.<sup>92</sup>

Volvokoncernens mission är:

*Genom att skapa mervärde för våra kunder skapar vi mervärde för våra ägare. Vi använder vår samlade kunskap för att tillhandahålla transportrelaterade produkter och tjänster med överlägsen kvalitet, säkerhet och med omsorg om miljön till krävande kunder i utvalda segment. Vi arbetar med energi, passion och respekt för individen.*<sup>93</sup>

Volvos vision är att värderas som världsledande när det gäller kommersiella transportlösningar. Denna vision härstammar från Volvos mission och värderingar. För att säkerställa att visionen uppfylls är det avgörande att det finns distinkta strategiska mål för den kommande 3 - 5 års perioden.<sup>94</sup>

För att kunna förverkliga visionen, har Volvo satt upp några mål som de önskar uppnå inom varje affärsområde, till år 2005. Dessa är att vara nummer ett i image och kundtillfredsställelse, vara nummer ett eller två i storlek eller överlägsen tillväxttakt och uthållig lönsamhet och slutligen att vara bättre än branschgenomsnittet. Flera av dessa mål är idag uppnådda, men några kvarstår. Utöver dessa mål har Volvo även ställt upp ett antal finansiella mål.<sup>95</sup>

### Intervjuad person

Vi har intervjuat Linnea Bernhardsson på AB Volvo. Linnea arbetar som personalman och hennes arbetsuppgifter är kopplade till arbetsrättsfrågor och förhandlingar. Hon är

<sup>91</sup> [http://www.volvo.com/group/global/en-gb/investors/the\\_volvo\\_share/largest\\_owners/](http://www.volvo.com/group/global/en-gb/investors/the_volvo_share/largest_owners/)

<sup>92</sup> Årsredovisning 2001, Volvo, s 2.

<sup>93</sup> A.a, s 7.

<sup>94</sup> Ibid.

<sup>95</sup> Årsredovisning 2002, Volvo, s 16.

från början utbildad ekonom och har arbetat på Volvo sedan 1980. Genom åren har Linnea haft olika jobb inom personalavdelningen.

### **8.3.1 Volvos belöningsystem**

#### **Allmänt**

Eftersom AB Volvo är ett globalt företag försöker de ha ett gemensamt belöningsystem i alla länder de verkar i. Detta för att hålla sig till "Volvoandan" så mycket som möjligt även utomlands. Detta är inte alltid möjligt utan företaget blir ibland tvunget att göra vissa lokala anpassningar.

AB Volvo använder sig av ekonomiska belöningar såsom löner, bonus, optioner och tantiem. Företaget lägger mindre vikt vid sociala belöningar men de existerar, i form av kompetensutveckling. Företaget använder sig både av långsiktiga och kortsiktiga belöningsystem. De långsiktiga består av löner och optioner medan de kortsiktiga består av bonus som delas ut på årlig basis.

#### **Belöningsystem på olika nivåer**

AB Volvo försöker behandla arbetare och tjänstemän på samma sätt. De har individuella belöningar i form av individuell lönesättning som baseras på individens prestation och utbildning. Alla medarbetare, med vissa undantag som beskrivs nedan, ingår i en bolagsbonus som bygger på företagets resultat. Denna bolagsbonus är ett kollektivt kortsiktigt belöningsystem som baseras på gruppens resultat. Utdelningen av denna bonus sker årsvis eller halvårsvis och mäts mot olika parametrar beroende på vilken avdelning i företaget man tillhör. Dessa parametrar består av både finansiella och icke-finansiella mått. I fabriken använder företaget sig av bl.a. produktions- och kvalitetsmått medan det på chefsnivå och högre upp använder finansiella mått. Koncernledningen har bestämt ramverket för denna bonus och taket är satt till sex procent av årslönen.

Företagsledningen innefattas inte av denna bolagsbonus utan får individuellt anpassade belöningar på lång sikt som bl.a. är kopplade till Volvoaktiens utveckling på börsen. Detta bonusprogram är en ledningsbonus som innefattar ett par hundra chefer i hela koncernen samt till viss del försäljnings- och marknadspersonal. En begränsning är att bonusandelen inte får överstiga 50 procent av personens totala lön.<sup>96</sup>

Eftersom AB Volvo vill ha ett gemensamt belöningsystem i hela koncernen har de även ett vinstdelningssystem som alla innefattas av. Förutsättningen för att det ska utfalla är att avkastning på eget kapital överstiger tio procent.<sup>97</sup> Ersättning utgår med samma belopp till alla anställda i ett land. En förutsättning är dock att medarbetarna ska ha varit anställda under perioden som avses. Det finns ett tak på vinstdelningssystemet.

Det är viktigt att poängtera att medarbetare enbart kan tillhöra ett bonussystem förutom lön och vinstdelningssystem.

---

<sup>96</sup> Bonus optioner och lön i samma gryta (2001).

<sup>97</sup> Årsredovisning 2001, Volvo, s 27.

### **Beslutsprocess**

Styrelsen beslutar om koncernledningens belöningar och koncernledningen bestämmer de olika VD: arnas belöningar på de olika enheterna. VD: arna bestämmer i sin tur belöningarna till sina respektive företagsledningar. När det gäller bonusprogrammet som i princip innefattar alla andra medarbetare är det koncernchefen som ytterst beslutar om detta.

### **Mål och syfte med belöningsystemet**

Målet med AB Volvos belöningsystem är att företaget ska behålla sina medarbetare och att Volvo ska betraktas som en bra arbetsplats och en bra arbetsgivare. De vill ha ett bra rykte om sig. För att få reda på om belöningsystemet uppfyller målen görs jämförelser mellan olika länder och interna undersökningar. Den stora indikatorn företaget uppmärksammar är om Volvo får problem att rekrytera och behålla sina medarbetare. Detta kan vara en konsekvens av brister i belöningsstrukturen.

### **Förändringar i belöningsystemet**

Det nuvarande belöningsystemet har kontinuerligt förändrats genom tiden. I början av 1980- talet fanns endast bonus och tantiem. Optionsprogrammen är något som har växt fram under senare år. Vid jämförelse av bonussystemet idag och för tjugo år sedan erbjuds bonusen idag till fler personer längre ner i företaget. Dessa förändringar beror mycket på marknadens krav och att Volvo har blivit ett mer globalt företag. Det har även skett en generell global påverkan på näringslivet i Sverige.

I och med att Renault RVI (lastvagnsdelen av Renault) blivit en del av AB Volvo har små förändringar i belöningsystemet skett.

### **Framtida förändringar**

Efter den senaste allmänna kritiken mot vidlyftiga chefslöner kommer Volvo att förändra sitt belöningsystem. Bolagscheferna kommer i framtiden att få aktier istället för optioner. En annan förändring som redan skett är att aktieägarna kommer att ta ställning till bolagens options- och aktieprogram i samband med bolagsstämmorna. Även denna förändring beror på den debatt som varit kring chefernas generösa optionsprogram och främst de program som rymmer gratisoptioner.<sup>98</sup>

## **8.4 Volvo Personvagnar AB**

### **Företagspresentation**

Volvo grundades i Göteborg av Gustaf Larsson och Assar Gabrielsson. Den första bilen lämnade fabriken 1927. Ford Motor Company köpte 1999 upp Volvo Personvagnar AB, som nu ingår i Fords division för högklassiga bilmärken.<sup>99</sup>

Företagets verksamhet är att utveckla, producera, marknadsföra och sälja bilar. I Sverige finns det ca. 20 000 anställda och globalt ca. 27 000. Sett till antalet anställda är Volvo Personvagnar ungefär en tiondel av hela Ford som totalt har ca. 320 000 anställda.

---

<sup>98</sup> Jonsson et al (2004).

<sup>99</sup> [http://www.media.volvocars.com/index\\_fs.asp](http://www.media.volvocars.com/index_fs.asp)

Eftersom Volvo Personvagnar är ett enproduktföretag tillämpar de en funktionsindeldad organisationsstruktur. De har organiserat olika funktioner med huvudproduktion, produktplanering, produktutveckling, produktion, marknadsföring och försäljning. Utöver detta har företaget stabsfunktioner som t.ex. ekonomi, personal och information/PR.

Företagets mission är att skapa den säkraste och mest spännande bilupplevelsen för den moderna familjen.<sup>100</sup> Visionen är att bli världens mest åtråvärda och lyckosamma bilmärke inom premium segmentet.<sup>101</sup>

### **Intervjuad person**

Vi har intervjuat Ulf Lernfeldt på Volvo Personvagnar. Han är ”Compensational benefits manager” och arbetar med ersättningsfrågor på personalstaben. Ulf Lernfeldt är i grunden civilekonom och har jobbat inom olika funktioner på företaget, men sedan 12 år tillbaka jobbar han inom personalfunktionen.

## **8.4.1 Volvos Personvagnars belöningsystem**

### **Allmänt**

Volvo Personvagnar är ett globalt företag och belöningsystemen skiljer sig åt mellan olika länder. I Sverige finns det två olika bonussystem, men en medarbetare kan bara vara med i ett av dem åt gången. Bonussystemen löper på ett år och utdelning av bonus sker i pengar. Dessa två bonussystem är:

- Ett vinstdelningssystem (resultatbonus) som baseras på Volvo Personvagnars resultat.
- Ett globalt bonusprogram för hela koncernen som baseras på Fords resultat (Annual Incentive Compensation Program - AICP). Grunden för bonussystemet bygger på ekonomiskt resultat, men det påverkas även av andra parametrar som t.ex. kvalitetsmått och hur väl man når sina projektmål.

Förutom de två ovan nämnda bonussystemen finns även följande incitamentsystem:

- Olika typer av incitamentprogram för lokala delar som t.ex. fabriker. Dessa är lokalt utformade och baseras ofta på kvalitets- och produktivitetmått.
- Tilldelning av aktieoptioner. Optionerna ges ut årligen men kan bara utnyttjas till en viss del varje år. Optionerna löper över en treårsperiod.
- Tilldelning av Fordaktier. Detta baseras på om Fords resultat över en treårs period, jämfört med andra företag, ligger på 25:e kvartilen eller över.

### **Belöningsystem på olika nivåer**

Alla medarbetare har individuell lönesättning. Tilldelning av Fordaktier sker till höga chefer i koncernen. Detta rör sig ungefär om tio personer i Sverige. Ungefär 500 chefer i Sverige är medlemmar i det globala bonussystemet (AICP). Dessa personer har även

---

<sup>100</sup> [http://www.media.volvocars.com/index\\_fs.asp](http://www.media.volvocars.com/index_fs.asp)

<sup>101</sup> Telefonintervju, Ulf Lernfeldt, 2004-05-13.

möjlighet att teckna Fordaktier genom tilldelning av aktieoptioner. Resterande del av medarbetarna i Sverige är anslutna till Volvo Personvagnars vinstdelningssystem. Vissa av dessa är också anslutna till lokala incitamentprogram.

### **Beslutsprocess**

Fords styrelse är ytterst ansvarig för bonusprogrammen. Styrelsen har tillsatt en kompensationskommitté, som är ansvarig för utformningen av bonusprogrammen. När det gäller de lokala bonus och vinstdelningssystemen (läs Sverige) utformas och godkänns de centralt på Volvo Personvagnar.

### **Mål och syfte med belöningsystemet**

Syftet med resultatbonussystemet (vinstdelningssystemet) är:

*Att tydliggöra viktiga framgångsparametrar för Volvo Personvagnar och Fordkoncernen och därigenom vidare utveckla relationen till medarbetarna grundat på delaktighet, samhörighet och engagemang.*

(Ulf Lernfeldt)

Syftet med aktieoptioner är:

*To provide a financial incentive for selected key employee, to focus both individually and as members on a management team on actions which will improve the long term performance of the company and maximise shareholder value. Stock options can also provide an incentive for selective key employees to remain in the company.*

(Ulf Lernfeldt)

Syftet med AICP är:

*The Annual incentive compensation plan is a target based annual incentive plan tied to increasing profits and improving business structure and customer satisfaction goals. It provides an opportunity for you to share Ford results and your management will help you determine your individual performance goals and how you can contribute to Fords profit, business structure, and customer satisfaction goals.*

(Ulf Lernfeldt)

Syftet med aktier till högsta ledningen är:

*Performance Stock Rights rewards top executives for contributing to the company's goal of maximising shareholder value.*

(Ulf Lernfeldt)

### **Förändringar i belöningsystemet**

Den stora förändringen av Volvo Personvagnars belöningsystem skedde då Ford kom in som ägare. Idag finns belöningarna på lägre nivåer än tidigare, då lägre chefer får ta del av belöningarna. Tidigare byggde bonusen till företagsledningen dels på Volvo Gruppens resultat, dels på koncernledningens resultat och det enskilda produktbolagets resultat. Då var det lättare att kunna påverka utfallet av bonus.

**Framtida förändringar**

Inom Volvo Personvagnar finns funderingar på att till mellan- och högre chefer försöka knyta en viss del av bonusen till Volvo personvagnars resultat. Ford har ännu inte gett någon respons på detta.

## 9 Analys

---

*I vårt analyskapitel har vi analyserat vår insamlade empiri med hjälp av den teoretiska referensramen. Analysen är uppdelad i tre avsnitt. I första delen analyserar vi Saab Automobile och Scania AB. Detta görs individuellt och därefter jämförs de båda företagen. För att tydliggöra skillnader i företagen har vi gjort en företagsindelad sammanställning där vi tagit upp de centrala delarna från empirin. I andra delen analyserar vi Volvo Personvagnar och AB Volvo på samma sätt som ovan. I avsnitt tre analyseras likheter och skillnader i de fyra företagen.*

---

### 9.1 Analys av Saab Automobile och Scantias belöningsystem

Från början var Saab Automobile en del av Saab-Scania. Belöningsystemet var gemensamt för hela Saab-Scania koncernen. När General Motors 1990 kom in som delägare i Saab Automobile behölls det Saab-Scania inspirerade belöningsystemet men justerades något av GM. Belöningsystemet som fanns då baserades på fler nyckeltal och mål som t.ex. produktions- och kvalitetsmål. På den tiden riktades belöningsystemet till fler medarbetare än enbart ledning och bonusen delades ut i pengar. År 2000 blev Saab Automobile ett helägt dotterbolag till GM. I och med detta uppköp skedde en tydlig förändring i bl.a. Saab Automobiles belöningsystem.

#### 9.1.1 Saab Automobile

GM är väldigt tydliga med att det ska agera som ett företag och att Saab är en del av det. Belöningsystemets utformande och implementering sker centralt från GM med små möjligheter till inblandning från dotterbolagens sida. GM prioriterar ett likartat belöningsystem i hela koncernen som baseras på GM:s utveckling framför lokalt anpassade system. Bonussystemet består framförallt av aktier och aktieoptioner till chefer inom koncernen. Företaget har inget belöningsystem för medarbetare och tjänstemän. Fokus på detta kollektiva belöningsystem ligger på chefsnivå med ekonomiska belöningar. Vidare bygger bonussystemet på kortsiktiga finansiella mått och målet är att uppnå överrensstämmelse mellan högsta ledningens och aktieägarnas intresse. Saab Automobile har ingen uttalad struktur när det gäller sociala belöningar.

Precis som vår intervjuade person säger, är fördelen med nuvarande belöningsystem att det består av ett fåtal mått som är lätta att förstå och följa upp. Vidare spekulerade han i att belöningsystemet borde gå längre ner i organisationen så att fler var medvetna om vilka kriterier och mål som är viktiga för koncernen. Detta är något som även Shou (återges under 6.5) tar upp som en förutsättning för att en organisation ska sträva i samma riktning.



Vi anser vidare att belöningsystemet är ett ganska traditionellt monetärt system (återges under 6.4) eftersom det baseras på finansiella mått. Det är också vanligt att företag belönar med aktieoptioner. Vi ser det som en nackdel att belöningsystemet inte premierar långsiktighet utan för att få utdelning fokuserar man enbart på prestationer under ett år. Detta kan leda till att långsiktiga mål negligeras för mer kortsiktiga sådana och att den s.k. kvartalskapitalismen tar över för mycket. Samtidigt bör det beaktas att långsiktiga mål är svåra att koppla till belöningar (återges under 6.6). Att företaget saknar någon tydlig struktur för sociala belöningar ser vi som väldigt negativt. Flera undersökningar visar att om anställda själva får bestämma är sociala belöningar minst lika viktiga som ekonomiska belöningar (återges under 6.6 samt 6.2).

Vidare kan rättvisan i belöningsystemet diskuteras när det inte bygger på Saab Automobiles resultat utan på hela GM:s resultat. Känslan av att kunna påverka bör rimligtvis vara liten. Å andra sidan kan det argumenteras för att GM anser det vara viktigare med ett enhetligt bonussystem inom hela koncernen för att stärka den organisatoriska *vi-känslan*.

Det bör även tilläggas att Per Arvidsson skriver i Samuelssons Controllerhandboken (2001) att General Motors tillämpar en snarlik modell av EVA (Economic Value Added) som bas för belöningsystemet. Detta är något som vi inte har fått klarhet i om så fortfarande är fallet.

### **9.1.2 Scania AB**

Det är viktigt att poängtera att vår insamlade empiri för Scania täcker belöningsystemet för tjänstemän och arbetare i Sverige. Det finns en managementgrupp som är insatta i belöningsystemet för ledningspersoner inom koncernen. Tyvärr har vi inte haft möjlighet att intervjua någon i denna grupp.

Scania räknar in lönedelen som är individuellt anpassad som en del i belöningsystemet. Bortsett från lönen har man i Sverige ett bonussystem som heter Scania Resultat Bonus (nedan ref. till SRB). Från Scanias sida är man noga med att påpeka att systemet inte är ett vinstdelningssystem utan att det mer ska ses som en produktivetsbonus. SRB är ett kollektivt ekonomiskt belöningsystem. Avmätning och rapportering sker löpande varje månad och utdelning av eventuell bonus sker årligen. De målparametrar som systemet bygger på är generella för alla anställda i Sverige och rör sig bl.a. om kvalitets- och produktivetsmål. Det är viktigt att poängtera att Scania inte använder sig av finansiella målparametrar. Nackdelar med de generella målen är att alla inte känner att de kan påverka utfallet lika mycket. SRB har både tak och golv, där en andel kan vara värd mellan 5 000 och 18 000 kr. Varje medarbetares storlek på andelen beror på hans/hennes arbetade tid under den givna perioden. Detta ser vi som ett positivt inslag då företaget skapar incitament för att arbeta och inte sjukskriva sig. Sverige är ett av de länder som har störst problem med hög sjukskrivning och detta kostar givetvis mycket pengar för svenska företag och det svenska samhället. Eftersom bonussystemet löper över en period om ett år är det ett kortsiktigt belöningsystem.

Scania satsar även mycket på sociala belöningsystem. Detta yttrar sig främst i form av stora möjligheter till kompetens- och karriärutveckling. Detta är något som är väldigt

uppskattat inom Scania enligt vår intervjuperson. Vi ser sociala belöningar som ett viktigt inslag då dessa kan vara minst lika motiverande som ekonomiska belöningar (återges under 6.2 samt 6.6).

Enligt Scania är alla i organisationen väl informerade om SRB och alla är ganska medvetna om vad som krävs för att bonus ska falla ut. Detta är faktorer som Hopwood tycker är viktiga vid utformning av belöningssystem (återges under 6.5.1). Utan att ha gjort några omfattande studier över påverkan av bonussystemet känner Scania att det har blivit större fokus på de mål som belöningssystemet baseras på.

Faktorer som är viktiga att tänka på i den svenska nationalkulturen är bl.a. ett utspritt rättvisebehov och ”jantelagstänkande” (återges under 3.2.1). Detta är faktorer som är väldigt viktiga att ha i åtanke vid utformande av ett belöningssystem för en organisation verksam i Sverige. Scanias SRB är rättvis då alla har möjlighet till samma utdelning oavsett arbetsuppgift. Eftersom den monetära summan högst kan bli en ungefärlig månadslön rör det sig inte heller om några större summor som kan bryta mot vår jantelagsmentalitet.

### 9.1.3 Saab Automobile och Scantias belöningsystem

Företag	Saab Automobile	Scania
<b>Ägarstruktur</b>	Helägt dotterbolag till General Motors	Investor AB Volkswagen AB Institutioner
<b>Moderbolagets nationalitet</b>	USA	Sverige
<b>Belöningsystem:</b>		
Ekonomiska	Bonussystem innefattande aktier och aktieoptioner	Scania Resultat Bonus
Sociala	Inget uttalat	Kompetens- och karriärutveckling
<b>Kollektiva</b>	Bonussystem	Scania Resultat Bonus
<b>Individuella</b>	(Lön) Engångsbelopp på max en månadslön	(Lön)
<b>Mått för belöningsystemet</b>	Kortsiktiga finansiella nyckeltal	Parametrar kan förändras från år till år. Nuvarande mått är produktivitet, kvalitet och leveransprecision
<b>Belöningsystem på olika nivåer i företaget</b>	Enbart chefer	Ledningsnivå okänt Scania Resultat Bonus gäller tjänstemän och arbetare i Sverige
<b>Uppföljning</b>	Årlig uppföljning	Månatlig uppföljning, avstämning och eventuell utbetalning årsvis
<b>Omfattning på belöningsystemet</b>	Bonussystemet är globalt likadant i hela GM:s koncern.	Sverige
<b>Lokala anpassningar</b>	Finns ej	Okänt

### **9.1.4 Jämförelse av belöningsystem i Scania AB och Saab Automobile**

Förändringen av Saab Automobiles belöningsystem beror på en ägarförändring där General Motors kom in som ensam ägare. Detta har medfört en mer direkt toppstyrning där belöningsystemet har ersatts av General Motors globala system. Saab Automobile har ett bonussystem som enbart berör chefer i organisationen, medan Scania har ett belöningsystem som innefattar fler.

Saab Automobiles belöningsystem bygger uteslutande på mål relaterade till finansiella nyckeltal. Scantias RSB bygger mer på produkt- och kvalitetsmått och företaget har helt utelämnat de finansiella nyckeltalen.

Varken Saab Automobile eller Scania undersöker om belöningsystemen uppfyller sina syften och mål. Scania har däremot märkt av en större fokusering mot de mål som belöningsystemet baseras på. En förklaring till varför Saab Automobile inte undersöker om deras belöningsystem ger effekt är att det kan vara svårt att avgöra om ett företags resultat verkligen gått upp bara för att man har knutit belöningsystemet till det. Det är lättare att undersöka om ett belöningsystem baserat på icke-finansiella mål, som det är i Scantias fall, ger önskad effekt.

Saab Automobiles bonussystem består av aktieoptioner och aktier i GM, medan Scantias SRB består av utdelning av pengar.

Båda företagens bonussystem kan ses som kollektiva kortsiktiga program.

## **9.2 Analys av Volvo Personvagnar och AB Volvos belöningsystem**

Från början var Volvo Personvagnar en del av AB Volvo. De hade då ett gemensamt belöningsystem som bestod av bolagsbonus och tantiem. När Ford 1999 köpte loss Volvo Personvagnar från AB Volvo skedde en del förändringar i Volvo Personvagnars belöningsystem. Detta var en effekt av Fords ägarstyrning.

### **9.2.1 Volvo Personvagnar**

Volvo Personvagnars belöningsystem består huvudsakligen av två program. Det första är ett vinstdelningssystem som baseras på Volvo Personvagnars resultat. Detta system innefattar alla Volvos medarbetare i Sverige, med undantag av ca. 500 chefer som är medlemmar i det andra bonusprogramet. Detta är ett globalt bonussystem, benämnt Annual Incentive Compensation Program (AICP), som baseras på Fordkoncernens resultat. Medlemmarna av AICP är även med i ett aktieoptionsprogram. Båda dessa program (AICP samt vinstdelningssystemet) är kortsiktiga program som löper ett år i taget. AICP styrs centralt från en avdelning hos Ford. Volvos vinstdelningssystem styrs centralt hos Volvo med godkännande från Ford. Än så länge har inte Ford blandat sig i

Volvos vinstdelningssystem. Volvo Personvagnar har även vissa lokala incitamentprogram på fabriksnivå. Dessa har inte påverkats av Ford. På koncernledningensnivå finns ett belöningsystem som är långsiktigt och ger utdelning i form av Ford aktier. På Volvo Personvagnar berörs tio personer av detta.

Den största förändringen med Volvo Personvagnars belöningsystem efter ägarförändringen 1999 är att fler chefer på lägre nivåer i organisationen omfattas av bonussystemet AICP. Tidigare delades bonus ut som en procentsats av lönen. Idag väger man även in andra faktorer som individuella prestationer. Den personliga känslan av påverkbarhet är lägre än tidigare genom att bonussystemet AICP enbart baseras på Fords resultat.

Vinstdelningssystemet har även förändrats för att passa Volvo Personvagnar bättre. Tidigare byggde det på ROI för AB Volvo, men idag bygger det på Volvo Personvagnars resultat.

Medarbetarna i Volvo Personvagnar har möjlighet att få en årlig bonus i form av pengar. Denna belöningsform är en kollektiv kortsiktig ekonomisk belöning. Chefernas belöningsystem har inslag av både kort- och långsiktiga belöningar (återges under 6.3 och 6.4). Den kortsiktiga belöningen är den årliga bonusen via AICP och den långsiktiga består av aktieoptionstilldelning. Chefernas belöningar är individuellt anpassade efter deras prestationer.

Eftersom Volvo Personvagnars vinstdelningssystem baseras på deras resultat har merparten av medarbetarna möjlighet att känna sig delaktiga. Samtidigt styrs Volvo Personvagnar av sina chefer som är medlemmar i ett belöningsystem som bygger på Fords utveckling. Dessa chefer bör känna liten möjlighet till individuell påverkan då de enbart kan påverka Volvo Personvagnars utveckling. Vinstdelningssystemet bör innebära att Volvo Personvagnar kan behålla sin speciella Volvo- anda. Med två så pass skilda mål för belöningsprogrammen föreligger en uppenbar risk för bristande målkongruens i Volvo Personvagnars organisation (återges under 4.3).

Volvo Personvagnar har funderat på att på något sätt knyta en del av chefernas belöning till Volvo Personvagnars resultat. Detta har företaget inte fått någon respons på från Ford.

Volvo Personvagnar har inget utarbetat system för sociala belöningar.

### **9.2.2 AB Volvo**

AB Volvos belöningsystem utgörs av en bolagsbonus som alla medarbetare i Sverige får ta del av. Denna bonus bygger både på finansiella och icke-finansiella parametrar. Dessa parametrar kan skilja sig åt beroende på var i organisationen bonussystemet tillämpas. Nyckelpersoner i företaget (företagsledning, chefer, säljare och marknadspersonal) är knutna till mer individuellt utformade belöningar som består av tantiem och aktieoptioner. För att värna om ”volvo-andan” har hela koncernen även ett vinstdelningssystem.

Volvo försöker anpassa sitt bonussystem till marknadens krav och därmed finns lokala tillämpningar av bolagsbonusen. Målet med belöningsprogrammet är framförallt att kunna rekrytera och behålla sina medarbetare (återges under 5.3).

Med hjälp av ovanstående tre belöningsystem lyckas företaget både med lokala tillämpningar samt system som värnar om målkongruens inom organisationen (återges under 4.3). Volvo har även ett system som belönar såväl kollektiva som individuella prestationer (återges under 6.3 och 6.4). Eftersom belöningsystemet är anpassat för att passa in i hela organisationen genom olika målparametrar kan alla i organisationen känna möjlighet till påverkan. Detta leder även till problem då företaget har stora lokala skillnader i belöningsystemet (återges under 6.3). Problemen yttrar sig i att medarbetarna på främst lägre nivåer i organisationen inte vet vad som belönas. Om inte medarbetarna vet vad som belönas är det svårt för företaget att uppnå sina mål och visioner med belöningsystemet. Detta är en av de tio budorden som återges under avsnitt 6.5.2.

Volvos sociala belöningar består främst av möjligheter till kompetensutveckling. Detta är något som vår intervjuperson tog upp när vi intervjuade henne. Hon ansåg att det ibland saknades mjukare belöningsystem i form av chefer som kommer fram, ger en klapp på axeln och säger att man gör ett bra jobb. Hon berättade vidare att företaget ville att det skulle fungera men att det inte gjorde det överallt. Sociala belöningar är en viktig del i belöningsystemet för att motivera medarbetarna (återges under 6.2 och 6.6).

### 9.2.3 Volvo Personvagnar och AB Volvos belöningsystem

Företag	Volvo Personvagnar	AB Volvo
<b>Ägarstruktur</b>	Helägt dotterbolag till Ford Motor Company	Institutioner Renault
<b>Moderbolagets nationalitet</b>	USA	Sverige
<b>Belöningsystem:</b>		
Ekonomiska	Globalt bonussystem (AICP), vinstdelningssystem, aktieoptioner, aktier, lokala bonusprogram	Vinstdelningssystem Bolagsbonus, Options- och tantiemprogram
Sociala	Inga utarbetade program	Kompetensveckling
<b>Kollektiva</b>	Vinstdelningssystem	Bolagsbonus Vinstdelning
<b>Individuella</b>	AICP, aktieoptioner, aktier, (lön)	Options- och tantiem, (lön)
<b>Mått för belöningsystemet</b>	Finansiella nyckeltal, kvalitetsmått, projektmått	Finansiella nyckeltal, Produktions- och kvalitetsmått
<b>Belöningsystem på olika nivåer i företaget</b>	Koncernledning - Fordaktier Chefer – AICP, aktieoptioner Övriga - Vinstdelningssystem	Koncernledning – Optioner och tantiem Chefer – Optioner och tantiem Övriga – Bolagsbonus och Vinstdelningssystem
<b>Uppföljning</b>	Årlig uppföljning	Årlig uppföljning, ibland halvårsvis
<b>Omfattning på belöningsystemet</b>	Globalt system och lokalt system	Globalt system och lokalt system
<b>Lokala anpassningar</b>	Finns på fabriksnivå	Finns

## 9.2.4 Jämförelse av belöningsystem i AB Volvo och Volvo Personvagnar

Volvo Personvagnars förändringar i belöningsystemet beror på ägarförändringen där Ford gick in som ensam ägare. Den stora förändringen är att cheferna i Volvo Personvagnar har anslutits till Fords globala belöningsystem (AICP). Fler chefer innefattas idag av detta system än under AB Volvo tiden. Här ska dock noteras att även i AB Volvo innefattas fler medarbetare av deras belöningsystem för nyckelpersoner. Volvo Personvagnar har fått behålla ett något modifierat vinstdelningssystem.

## 9.3 Analys av de fyra företagen

### Skillnader i nationalkulturer

Enligt Hofstede är Sverige ett land med låg maktdistans, vilket yttrar sig i vårt utbredda rättvisebehov och vår jantelagsmentalitet. Detta har bl.a. lett till att belöningsystemen i svenska företag riktar sig till alla medarbetare. Utanför Sverige riktar sig oftast belöningsystemen enbart till nyckelpersoner i företagen. En hög maktdistans leder till att hierarki skapas inom organisationen. Företag i länder med hög maktdistans centraliserar ofta styrningen i organisationen. En hög maktdistans skapar även stora löneskillnader mellan toppen och botten i företagen. USA är ett land med högre maktdistans än Sverige.

*Jänkarna verkar tycka att förtroende är bra, men kontroll är bättre. Det gäller allt. Ett exempel måste man gå "en chefsnivå upp" för att göra en så enkel sak som att boka ett konferensrum.<sup>102</sup>*

(Lennart Thörnblom)

Skillnader i maktdistans yttrar sig kanske tydligast i Saab Automobile. När de var en del av Saab Scania innefattades alla medarbetare av en resultatbonus. Efter ägarbytet införde General Motors sitt belöningsystem i Saab Automobile som enbart riktar sig till chefer. Detta belöningsystem omfattar idag fler personer i chefsställning än tidigare. Volvo Personvagnars belöningsystem anpassades även det efter att Ford kom in som huvudägare. Fords globala belöningsystem (AICP) riktar sig till högre chefer, men Volvo Personvagnar har fått behålla sitt vinstdelningssystem som riktar sig till alla medarbetare i Volvo Personvagnar Sverige. Lennart Thörnblom, klubbordförande på industritjänstemannafacket Sif, kommenterar förändringarna av Volvo Personvagnars belöningsystem på följande sätt:

*Det är en kulturkrock. Företaget har infört ett bonussystem som bara ger bonus till chefer när det går bra, inte för tjänstemän och arbetare som står längre ner i hierarkin. Det är ett hot mot kreativiteten på Volvo<sup>103</sup>*

Som tidigare tagits upp har AB Volvo och Scania AB någon form av belöningsystem som riktar sig till alla medarbetare.

---

<sup>102</sup> Larsson (2003).

<sup>103</sup> Ibid.



Enligt Hofstede anses såväl Sverige som USA vara länder med individualistiska kulturer. I USA är graden av individualism högre. I individualistiska samhällen är uppgiften viktigare än personliga relationer och människor agerar ganska fritt och förväntas ta ansvar för sig själva. I individualistiska samhällen bör eventuell bonus eller incitament vara kopplade till individernas prestationer. Detta är inget som vi har funnit några direkta kopplingar till i de undersökta företagen. Oftast förekommer både individuella och kollektiva belöningar. På högre nivå i företagen verkar det dock som de individuella belöningarna dominerar.

Den största skillnaden mellan Sverige och USA finner man enligt Hofstede i maskulinitet/femininitet. Sverige har en feminin kultur medan USA har en maskulin kultur. I maskulina kulturer tenderar män vara mer fokuserade på materiella ting medan kvinnor är mer fokuserade på livets kvalitéer. I en feminin kultur är både mannen och kvinnan mer fokuserade på livets kvalitéer. Vi anser att man i en feminin kultur bör använda sig av mer immateriella sociala belöningar (återges under 6.2) då de är bättre anpassade, eftersom de ofta fokuserar på aspekter som rör mjukare värden. I en mer maskulin kultur anser vi att fokus ska vara på ekonomiska belöningar.

Ingen av våra intervjuade personer i de olika företagen tog självmant upp sociala belöningar som en del av belöningsstrukturen. På direkta frågor om detta fick vi dock svar. Scania AB är det företag som verkar erbjuda mest sociala belöningar i form av stora möjligheter till framförallt kompetensutveckling. AB Volvo erbjuder sociala belöningar i mindre omfattning och då främst i form av kompetensutveckling. Volvo Personvagnar och Saab Automobile har inga tydliga strukturer för sociala belöningar. Vi anser att detta kan vara en effekt av den maskulina amerikanska kulturen som genomsyrar företagen via deras moderbolag.

### **Corporate Governance - Ägarstyrning**

Man kan se tydliga effekter av ägarstyrning i företagens belöningsystem. I både Saab Automobile och Volvo Personvagnar har de nya ägarna gått in och förändrat hela eller delar av belöningsystemet. Som nämns under teoriavsnittet går Sverige och svenska företag mot ett mer marknadsorienterat system, med en större andel internationellt ägande. Detta kan observeras i de fyra undersökta företagen. AB Volvo och Scantias belöningsystem verkar dock inte ha påverkats något nämnvärt av dessa förändringar.

### **Motivationsaspekter**

När det gäller motivationsaspekter anser vi att svenskar och amerikaner bör motiveras av olika belöningsstrukturer beroende på skillnader i nationalkulturer. Enligt Maslows behovshierarki finns det generella behov som alla människor vill få tillfredställda. Vi hävdar dock med stöd av Hofstede att dessa behov kan tillfredställas på olika sätt beroende på vilken nationalkultur man formats av. Vår empiri visar inga tydliga effekter av detta i de fyra företagens belöningsystem. Scania, AB Volvo och eventuellt Volvo Personvagnar har en större öppenhet till lokala anpassningar i sina belöningsystem, än Saab Automobile som innefattas av ett globalt centralstyrt belöningsystem utan anpassningar.

### **Belöningsystem**

Om lön ska betraktas som en ersättning eller belöning finns det delade meningar om (återges under 6.1 och 6.3). När vi genomförde intervjuerna togs lönen inte alltid upp som en del av belöningsystemet. Det var först när vi frågade om individuella belöningar

som bl.a. lönen togs upp. Gemensamt för de fyra undersökta företagen är att alla tillämpar individuell lönesättning. Volvo Personvagnar tog t.ex. upp att för dem ses lön som ersättning för utfört arbete och bonus kommer till utöver lön. De fyra undersökta företagen hade alla någon form av ekonomiskt belöningssystem bortsett från lön. Som tidigare tagits upp fanns skillnader i utformningen av dessa.

## 10 Resultatdiskussion

---

*Avslutningsvis i denna uppsats kommer vi i detta kapitel att diskutera vilka resultat vi kommit fram till med hjälp av vår undersökning. Vi kommer även att diskutera resultatens giltighet och ge förslag till vidare studier i ämnet.*

---

### 10.1 Resultat

Syftet med denna uppsats har varit att beskriva och analysera hur belöningsystemen är utformade i företag med skillnader i nationella ägarförhållanden. Detta exemplifieras med en jämförelse mellan svenskägda och amerikanskägda företag.

Vi kan med stöd av vår empiri konstatera att belöningsystemets utformande till stor del beror på ägarförhållandet i företaget. Detta visar sig i belöningsystemen hos Saab Automobile och Volvo Personvagnar som efter ägarbyten har förändrats.

Vår empiri stöds av befintlig teori som visar att ägarnas agerande påverkas av den nationalkultur de är influerade av. Vi har beskrivet belöningsystemet i de fyra undersökta företagen och analyserat detta med hjälp av vår teoretiska referensram. Vi har vidare kommit fram till att våra fyra teoretiska områden tillsammans har ett samband som vi illustrerat med hjälp av en modell. Vidare går att diskutera de olika teoretiska områdenas påverkan vid utformningen av ett belöningsystem.

### 10.2 Diskussion kring utformande av belöningsystem

Vi har tagit upp många aspekter på olika former av belöningsstrukturer i vår teori och empiri. Det stora problemet i utformande av ett belöningsystem för ett globalt företag är om man ska använda sig av ett globalt belöningsystem eller flera lokalt anpassade.

Fördelar och nackdelar kan påpekas med båda ovan nämnda typer. En stor fördel med ett globalt system är att man lättare kan uppnå målkongruens. I stora globala företag är det viktigt att värna om en enhetlig organisationskultur och ett globalt belöningsystem medför att alla medarbetare strävar efter samma mål och visioner. Det är även en fördel att ha ett enhetligt belöningsystem då detta är lättare att kommunicera i organisationen och därmed få ut vad som premieras till medarbetarna. Nackdelen med ett globalt system är att det inte kommer att ge största möjliga effekt då det inte kommer att ta hänsyn till skillnader i nationalkulturer.

Ett belöningsystem som är lokalt anpassat har sin största fördel i att det kan passa in i olika typer av nationalkulturer och därmed har belöningsystemet möjlighet att nå en högre effektivitet. Det är även en fördel om man kan anpassa belöningsystemet så att

alla kan känna möjlighet till påverkan. Nackdelen med lokala system i globala företag är att olika enheter och dess medarbetare inte strävar mot samma mål. Detta kan leda till suboptimering i organisationen.

Vi anser att ett exempel på en lösning på problemet som diskuterats ovan är ett belöningsystem som bygger på företagets övergripande mål och visioner. Dessa kopplas till parametrar som är gemensamma för alla medarbetare i företaget. För att belöningsystemet ska vara effektivt är det viktigt att även kunna anpassa det med lokala mål och parametrar så att belöningsystemet passar in i olika miljöer. Detta kan yttra sig antingen genom ett globalt belöningsystem med både globala och lokala parametrar eller som ett globalt belöningsystem som stöds av lokala belöningsystem.

En annan viktig aspekt kring belöningsystem är om de ska vara individuellt eller kollektivt baserade. Vår empiri visar att individuellt baserade belöningsystem är vanligast högt upp i företagshierarkin. Teorin visar att för att nå ett så effektivt belöningsystem som möjligt bör det baseras på både kollektiva och individuella prestationer.

Ett belöningsystem bör vara utformat för att premiera både utveckling på kort- och lång sikt. Det som är bra för ett företag på kort sikt är nödvändigtvis inte bra för företaget på lång sikt. Vår empiri visar att det framförallt är koncernledning och övre chefer som har någon form av långsiktiga belöningar.

Företag bör ha i åtanke att ju mer belöningsystemet anpassas desto mer komplext blir det. Det är viktigt att alla medarbetare förstår hur systemet fungerar så att de vet vad som belönas. Därför måste en organisation med komplexa strukturer i sitt belöningsystem lägga ner mer resurser på intern kommunikation kring belöningsystemet.

Sociala belöningar är en viktig del av ett belöningsystem. Detta kommer att diskuteras under avsnitt 10.3

### **10.3 Avsaknad av strukturer för sociala belöningar**

Vår empiri visar på tydliga avsaknader av strukturer för sociala belöningar. Denna avsaknad syns framförallt i de två amerikanskägda företagen. Vi anser att detta kan förklaras med att amerikanska företag influeras av en mer maskulin nationalkultur där större vikt läggs på materiella ting. I uppsatsens teoriavsnitt tog vi upp betydelsen av sociala belöningar för att motivera medarbetare. Eftersom svenskar är mer fokuserade på livets kvaliteter än amerikanerna, bör belöningsystemen i svenska företag ha ett större inslag av sociala belöningar. Det är svårt att utforma strukturer för sociala belöningar då dessa är svåra att mäta och observera. Sociala belöningar är ofta en del av ett företags organisationskultur. Det är därför svårt att på kort sikt förändra eller bygga upp strukturer för sociala belöningar.

## **10.4 Resultatens giltighet**

Vår uppsats bidrar med en modell (Figur 7.1 Aspekter som påverkar belöningsystemet) till teorin. Denna modell ska främst ses som en förklaring till vilka faktorer som är relevanta vid utformning och analys av belöningsystem. Vi anser att vår modell är tillämpbar inom alla organisationer som är globalt verksamma. De resultat vi har kommit fram till är beroende av empirin från fyra företag. Därför ska dessa resultat ses som situationsspecifika och de är kanske inte generellt tillämpbara på alla organisationer.

## **10.5 Avslutande diskussion**

Denna uppsats kan användas som stöd vid utformning av belöningsystem, då den tar upp olika faktorer som är relevanta vid utformande av belöningsystem. Den ska även ge förståelse för skillnader mellan nationalkulturer och dess inverkan på belöningsystem. Uppsatsen kan också användas som underlag för fortsatta studier i ämnet.

Vi anser att vår undersökning enbart tar upp en liten del av alla aspekter kring belöningsystem och dess påverkan av olika ägarförhållanden. Eftersom vi enbart undersökt fyra företag med svenskt och amerikanskt ägande kan förslag till fortsatta studier vara att undersöka fler företag i andra branscher som har genomgått samma ägarförändringsprocess för att få mer generaliserbara resultat. Ett annat exempel på vidare studier kan vara att undersöka skillnader i belöningsystem mellan Sverige och andra nationer. Aktuella exempel på företag med liknande ägarförändringar är SonyEricsson och Telia Sonera.

## **Källförteckning**

### **Publicerade källor**

- Abrahamsson, Bengt & Aarum Andersen, Jon. (2000). *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. Liber ekonomi.
- Andersen, Ib. (1998). *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur.
- Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay. (2001). *Management Control Systems*. McGraw Hill, tenth edition.
- Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay. (2003). *Management Control Systems*. McGraw Hill, eleventh edition.
- Bruzelius, Lars & Skärvad, Per-Hugo. (1995). *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund
- Gröjer, Anette & Gröjer, Jan Erik. (1988). *VEPA-projektet – om ekonomi- & belöningsystem i statliga myndigheter*. Stockholms Universitet.
- Hamberg, Mattias. (2001). *Strategic Financial Decisions*. Liber förlag.
- Hatch, Mary Jo. (2002). *Organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund.
- Hofstede, Geert. (1991). *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*. Studentlitteratur, Lund.
- Hofstede, Geert. (1980). *Culture's Consequences – international differences in Work-related values*. SAGE Publication, USA, Library of congress cataloguing in publication data.
- Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.
- Källström, Anders. (1990). *Uppdrag styreffekt*. Liber förlag.
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, tredje upplagan.
- Paul, Anne- Sofie & Alm, Ove. (1991). *Belöningar och belöningsystem*. SPFs skriftserie.
- Samuelsson, Lars A. (2001). *Controllerhandboken*. Industrilitteratur AB, sjunde utgåvan.
- Shou, Pierre (1991). *Arbetsmotivation – en studie av ingenjörer*. IMIT.
- Svensson, Arne & Wilhelmson, Lars. (1988). *Belöningsystem*. Sipu förlag.

Swedenborg, Lillemor. (1995). Nordstedts svenska ordbok. Nordstedts förlag AB.

### **Artiklar**

Berglöf, Erik & Holmström, Bengt & Högfeldt, Peter & Meyersson, Milgrom Eva & Söderström, Hans. (2003). "Bolagscheferna missar kostar miljarder". *SNS Ekonomiråd*, Årlig rapport.

Denis, Diane K. (2001). "Twenty-five years of corporate governance research.... and counting". *Review of financial economics* 10, s. 191-212.

Flamholtz, Eric & Hua, Wei. (2003). "Searching for Competitive Advantage in the Black Box". *European Management Journal*, Volyme 21, No 2, s. 222-236.

Kohn, Alfie. (1993). "Alfie Kohn responds". *Harvard Business Review*, Volyme 71, Issue 6, s. 48-50.

Kohn, Alfie. (1993). "Why incentive plans cannot work". *Harvard Business Review*, Volyme 71, Issue 5, s. 54-61.

Shleifer, Andrei & Vishny W Robert. (1997). "A survey of corporate governance". *The journal of finance*, Volyme 52, No 2.

### **Elektroniska tidningsartiklar**

"Amerikansk ledarstil effektivare – Volvos USA- chefer vill sätta tydliga mål". *Chef*, 1996-12-18.

"Bara chefer får bonus på Volvo". *Svenska Dagbladet*, 2004-03-17.

"Bonus, optioner och lön i samma gryta". *Göteborgs- Posten*, 2001.

Carlsson, Björn. (2003-09-21). "Volvo i kulturkrock". *Göteborgs- Posten*.

Jonsson, Jonas & Svedbom, Anna & Westman, Henrik. (2004-03-10). "Optioner på väg bort för chefer". *Dagens Industri*.

Larsson, J Mats (2003-06-03). "Fords Volvoskötsel får kraftig kritik". *Dagens Nyheter: DN Ekonomi*.

"Management: Motivation utan option". *Affärsvärlden*, 2003.

Svanström, Stefan. (2001-11-08). "Jantelagens största hinder mot tillväxt". *Finanstidningen*.

### **Företagsinterna källor**

Volvo (2001) *Volvo Årsredovisning*  
Volvo (2002) *Volvo Årsredovisning*  
Scania (2003) *Scania Årsredovisning*

### **Muntliga källor**

Bernhardsson, Linnea, personalman på AB Volvo, telefonintervju den 4 maj 2004.

Burnert, Jörgen, förhandlingschef och ställföreträdande personaldirektör på Saab Automobiles, telefonintervju den 28 april 2004.

Lernfeldt, Ulf, ”Compensational benefits manager” på Volvo Personvagnar, telefonintervju den 13 maj 2004.

Nagler, Birger, jobbar med lönefrågor i Sverige på Scania AB, telefonintervju den 5 maj 2004.

### **Elektroniska källor**

[http://www.scania.se/About\\_Scania/](http://www.scania.se/About_Scania/)

[http://www.scania.com/ir/Share\\_information/ownership\\_structure/?Page=tab\\_0](http://www.scania.com/ir/Share_information/ownership_structure/?Page=tab_0)

<http://www.saab.com/main/GLOBAL/en/index.xml>

<http://vcc.volvocars.se/index.asp>

[http://www.volvocars.se/Volvoownership/History\\_CarsRedirect.htm](http://www.volvocars.se/Volvoownership/History_CarsRedirect.htm)

[http://www.media.volvocars.com/index\\_fs.asp](http://www.media.volvocars.com/index_fs.asp)

[http://www.volvo.com/group/global/en-gb/investors/the\\_volvo\\_share/largest\\_owners/](http://www.volvo.com/group/global/en-gb/investors/the_volvo_share/largest_owners/)

<http://www.volvo.com/group/global/en-gb/Volvo+Group/>

[http://www.scania.com/ir/Share\\_information/ownership\\_structure/?Page=tab\\_0](http://www.scania.com/ir/Share_information/ownership_structure/?Page=tab_0)



## **Bilaga 1 Intervjuguide**

- Vad är företagets verksamhet och hur ser organisationsstrukturen ut?
- Hur många anställda finns det inom företaget/i Sverige?
- Vad är din befattning inom företaget?
- Vad är din bakgrund/utbildning/karriär?
- Hur länge har du varit anställd inom företaget och hur länge i nuvarande befattning?
- Vad är företagets mål/vision/strategi
- Vad är belönings-, bonus-, och incitamentsystem för er? Vad ligger i begreppet?
- Vilka belöningsystem finns inom företaget. Kollektiva, Individuella, Monetära, Ickemonetära. Hur är de utformade?
- Hur skiljer sig belöningsystemet åt på olika nivåer i företaget koncernledning, chefer, tjänstemän, medarbetare?
- Hur länge har ert nuvarande belöningsystem funnits?
- Hur har ert belöningsystem förändrats över tiden?
- Vad beror förändringarna på och varför har förändringarna skett?
- Hur mäts det som ska belönas? Hur ofta mäts detta?
- Vad är syftet och målet med belöningsystemet? Lyckas man med detta?
- Har det gjorts undersökningar som tyder på att belöningsystemet uppnår önskat syfte och mål?
- Vad är belöningsystemet kopplat till? Budget, BSC etc.
- Hur ser processen ut vid utformning av belöningsystemet, vem beslutar, vem utformar, vem implementerar etc?
- Försöker ni individanpassa belöningarna?
- Påverkar ägarförhållandet i företaget, dess belöningsystem? Om ja på vilket sätt och varför?
- Vilka kriterier ska medarbetarna uppnå för att belöningsystemet ska falla ut?

- Kommer ni att under den närmaste tiden förändra ert belöningsystem? Om ja hur och varför?
- Vet alla om vad som belönas?
- Vad anser du personligen om belöningsystemet? Skulle du vilja förändra något? Varför?
- Vilka mått baseras belöningsystemet på? Är dessa långsiktiga eller kortsiktiga?
- I vilken omfattning används monetära respektive ickemonetära belöningar?