



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

FEK582
Kandidatuppsats 10p

Lund VT06

Stämmer företags belöningar överens med de önskemål som universitets- och högskolestudenter har?

- en studie av två företag -

Handledare:

Johan Alvehus

Författare:

Lykke Abdon, 840928-4042
Johan Andréén, 800404-4072
Anna Henriks, 830207-3922
Caroline Wallin, 821225-4869

Sammanfattning

- Titel:** Stämmer företags belöningar överens med de önskemål som universitets- och högskole- studenter har?
- Seminariedatum:** 2006-06-05
- Ämne/kurs:** FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng
- Författare:** Lykke Abdon, Johan Andrén, Anna Henriks och Caroline Wallin
- Handledare:** Johan Alvehus
- Nyckelord:** Belöning, motivation, prestation, studenter, överensstämmelse
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera hur väl våra fallföretags belöningar stämmer överens med de önskemål och preferenser som dagens universitets- och högskolestudenter har. Uppsatsen skall alltså vara av deskriptiv karaktär med fokus på överensstämmelse mellan våra två empiriska material.
- Teoretiska perspektiv:** Vi har valt att använda teorier inom områdena motivation, prestation och belöningar. Dessa kommer sedan sammantaget att ge enhetlig uppfattning och fungera som ett sammanknutet analysverktyg.
- Metod:** I vår uppsats har vi haft ett induktivt angreppssätt. Vi har studerat två stycken fallföretag, E.ON respektive Finax, för att få en djupare insikt i vilka belöningar som företag använder. Vi har även studerat Företagsbarometern, en attitydundersökning gjord på 9 005 studenter, för att få en bred överblick av vilka belöningar som studenter idag värdesätter hos en arbetsgivare. Vi har slutligen också genomfört en egen enkätundersökning med 60 studenter som komplement till Företagsbarometern. Samtliga data samlades in med syftet att kunna göra en jämförelse mellan studenternas önskemål och de typer av belöningar som företagen använder sig av.
- Slutsatser:** De slutsatser vi har kommit fram till är följande: Vi anser att överensstämmelsen mellan företagets belöningar och studenternas önskemål är god. Vi anser vidare att det inte spelar så stor roll hur den monetära belöningen är utformad då både konsekvenserna och det bakomliggande syftet med den är desamma. Vidareutbildning är något som visat sig ligga i bådas intresse, men huruvida belöningsgrunderna (individuell, kollektiv, fast, rörlig) stämmer överens eller ej kan inte urskönjas med hjälp av denna studie, då endast överensstämmelsen är god mellan studenterna och det ena fallföretaget.

Abstract

- Title:** Do companies' incentives correspond with the wishes that university and college students have?
- Seminar date:** 2006-06-05
- Course:** Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Lykke Abdon, Johan Andrén, Anna Henriks and Caroline Wallin
- Advisor:** Johan Alvehus
- Key words:** Incentive, performance, motivation, students and correspondence.
- Purpose:** The purpose of this bachelor thesis is to describe and analyze how well the studied companies' incentives correspond with the wishes that today's university and college students have? The thesis will therefore be of describable character with focus on the correspondence between our two empirical materials.
- Theoretical perspective:** We have chosen to use theories regarding motivation, performance and incentives. These will together give a homogeneous understanding and work as an all-in-all analytical tool.
- Methodology:** We have used an inductive perspective when writing this thesis. We have studied two companies, E.ON respectively Finax, to get a deeper insight in which incentives companies today use. We have also studied Företagsbarometern, which is an attitude study among 9 005 students, to get a wide overview of which incentives students today appreciate in an employment. As a complement to Företagsbarometern, we have also carried out our own poll among 60 students. All data was collected with the purpose to be able to do a comparison between the students' wishes and the types of incentives that the companies use.
- Conclusions:** The conclusions we have come up with are the following: As far as we are concerned the correspondence between the companies' incentives and the students' wishes are good. We don't think that it's all that important how the monetary incentive is designed because both the consequences and underlying purpose are the same. Further education is something that has shown to be in both parties best interests, but whether the bases of incentives (individual, collective, fixed, flexible) correspond or not isn't something we can conclude, because the correspondence is only good between the students and one of the studied companies.

Förord

Arbetet med denna uppsats har gett oss en djupare insikt och förståelse för vilka belöningar som motiverar människor och de bakomliggande orsakerna till detta. Vi har även fått en djupare insikt i vilka belöningar som företagen använder sig av och hur väl dessa stämmer överens med studenters önskemål. Stor kunskap har också erhållits i hur man genomför en större akademisk studie och vi hoppas att du som läsare finner uppsatsen intressant och berikande.

Vi vill rikta ett särskilt tack till Gert Lyngsjö, E.ON Sverige och Rolf Abdon, Finax, för att de ställt upp som respondenter samt tacka alla de studenter som deltagit i enkätundersökningen. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Johan Alvehus för goda råd och tips under arbetets gång.

Tack också till våra vänner och familjer för att de har stått ut med oss under denna tid.

Författarna, Lund 2006-05-31

Lykke, Johan, Anna och Caroline

1 INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	11
1.3 PROBLEMDISKUSSION	11
1.4 SYFTE	11
1.5 TIDIGARE FORSKNING	12
2 TEORI	13
2.1 BELÖNINGSSYSTEM	13
2.1.1 Definition av belöningsystem.....	13
2.1.2 Individuell belöning.....	14
2.1.3 Kollektiv belöning.....	16
2.1.4 Monetära belöningar.....	17
2.1.5 Monetärt ekvivalenta belöningar	19
2.2 MOTIVATIONSTEORIER	21
2.2.1 Mänskliga Behov	21
2.2.2 Tvåfaktorsteorin – hygienfaktorer och motivationsfaktorer	23
2.2.3 Förväntansteorin.....	23
2.2.4 Jämviktsteori	24
2.3 KOPPLING MELLAN BELÖNING OCH MOTIVATION.....	25
3 METOD	27
3.1 VAL AV ANSATS	27
3.2 UNDERSÖKNINGSMETOD FALLFÖRETAGENS BELÖNINGAR	28
3.2.1 Datainsamling	28
3.2.2 Intervjuer.....	28
3.2.3 Urval av respondenter.....	30
3.3 UNDERSÖKNINGSMETOD STUDENTER	30
3.3.1 Datainsamling	30
3.3.2 Enkäter	32
3.3.3 Dokumentstudier	33
3.3.4 Urval av respondenter.....	34
3.4 KVALITET	35
4 EMPIRI OCH ANALYS	37
4.1 E.ON SVERIGE	37
4.1.1 Företagspresentation.....	37
4.1.2 E.ONs nuvarande belöningsystem	38
4.1.3 Återkoppling E.ON.....	41

4.2 FINAX	43
4.2.1 Företagspresentation.....	43
4.2.2 Finaxs nuvarande belöningsystem.....	43
4.2.3 Återkoppling Finax.....	46
4.3 FÖRETAGSBAROMETERN.....	48
4.4 ENKÄTUNDERSÖKNING AV STUDENTER	49
4.4.1 Återkoppling studenter	49
5 SLUTSATSER	54
5.1 SLUTSATSDISKUSSION	54
5.2 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	59
KÄLLFÖRTECKNING	60
LITTERATUR	60
PUBLIKATIONER.....	61
ELEKTRONISKA KÄLLOR	61
ARTIKLAR.....	62
MUNTliga KÄLLOR	62
TABELLER.....	62
FIGURER	62
BILAGOR	63
BILAGA 1 INTERVJUMALL – FÖRETAG.....	63
BILAGA 2 ENKÄTUNDERSÖKNING - STUDENTER.....	64
BILAGA 3 RESULTAT ENKÄTUNDERSÖKNING.....	66
BILAGA 4 RESULTAT FÖRETAGSBAROMETERN.....	68

1 Inledning

Detta kapitel inleds med en bakgrund, där diskussion förs kring framkomsten och behovet av belöningar och belöningsystem. Problemformuleringen och problemdiskussionen presenteras därefter. Dessa tre delar leder sedan ner till vårt syfte med uppsatsen, och avslutningsvis presenteras den kunskapslucka som vi avser att fylla.

1.1 Bakgrund

V arför har vi lön och varför är lön en av de frågeställningar som engagerar chefer och medarbetare på arbetsmarknaden mest?

Före industrialiseringen fanns i princip inte begreppet lönearbete som vi uppfattar det idag. Tillvaron var inte strikt uppdelad i fritid och arbetstid. Man utförde helt enkelt de sysslor och arbetsuppgifter som var nödvändiga för att få tak över huvudet och mat för dagen. Med andra ord så skedde tillkomsten av lönearbete vid tiden för industrialiseringen och därmed blev samhällsuppdelningen i arbetarklass, de som producerade, och kapitalägare, de som ägde produktionsmedlen, alltmer tydligt.¹

Mot slutet av 1800-talet bildades många av dagens fackföreningar för de kollektivanställda. Vid ungefär samma tid bildade arbetsgivarna sina organisationer. Vid 1900-talets början hade vi två stora centrala organisationer på svensk arbetsmarknad, LO (landsorganisationen) och SAF (svenska arbetsgivarföreningen). Tjänstemännens fackföreningar bildades senare. Vid den här tiden präglades arbetsmarknaden av många strejker med krav på bättre arbetsmiljö, högre lön och bättre arbetstider. Det här blev i längden en helt ohållbar situation och i december 1906 slöt arbetsgivare och arbetstagare en överenskommelse, den s.k. decemberkompromissen. I korthet innebar den att arbetsgivarna godkände fackliga organisationer. Begreppet ”lika lön för lika arbete” har sitt ursprung ur decemberkompromissen. Lön ansågs vara en kollektiv fråga och var inget som den enskilde chefen respektive arbetstagaren skulle befatta sig med.²

¹ Frick, 2004

² Ibid

Under 1900-talet utvecklades mängder av olika överenskommelser men en stor del av dagens arbetsrättsliga lagar har sitt ursprung under 1970-talet. Det är även från och med 1970-talet som det har skett en successiv utveckling från en kollektiv grundsyn till en individualiserad syn på arbetsmarknaden. Man har kommit fram till att för att kunna skapa lönsamhet och vinst för företagen i framtiden så är ett individuellt lönesystem en absolut förutsättning. Det är idag vanligt att många företag möter medarbetarnas löneanspråk genom att erbjuda flexibla lönesystem som är utformade för att motivera och belöna de anställda. Syftet med sådana lönesystem är att koppla ersättningen till medarbetarens arbetsinsats och företagets resultat.³ För att belysa detta vill vi referera till två gjorda undersökningar gjorda år 2000. Den ena är en sifo-undersökning som visar att drygt hälften av de tillfrågade kunde tänka sig att avstå från en del av sin fasta lön och komplettera lönen med bonus, vinstdelning eller andra löneförmåner. En tredjedel av de anställda var intresserade av resultatbonus. Den andra undersökningen gjordes av SACO, förbundet Jusek. Det visade sig då att drygt hälften av nyutexaminerade inom IT-branschen hade någon form av rörlig lön varav bonus svarade för 38 %, ca 20 % hade optioner och 13 % vinstdelning. Det var endast 3 % som hade provisionsersättning.⁴

Ett belöningsystem är ett system som skall fungera som ett incitament för den anställde att utföra ett mer effektivt arbete.⁵ Det kan dessutom anta många olika former, men enligt Thompson och Strickland finns det fem faktorer som kännetecknar ett bra system:⁶

- Belöningen måste utgöra en väsentlig del av lönen då en liten belöningsandel inte är lika motiverande.
- Belöningsystemet bör gälla alla i organisationen.
- De mål som belöningen är kopplad till måste vara strategiskt viktiga.
- Systemet måste vara realistiskt då ett för lätt eller för svårt mål inte ger ett extra incitament.
- Den belönade personen måste kunna påverka resultatet.

³ Frick, 2004

⁴ Smitt et al, 2002

⁵ Bruzelius & Skärvad, 2000

⁶ Thompson & Strickland, 2001

Vidare kan belöningsystem både vara av materiell och immateriell karaktär och exempel på det första kan vara optionsprogram, vinstutdelning eller tillgång till tjänstebil. En immateriell belöning kan istället vara uppmuntran och beröm från chefen eller mer ansvarstagande på arbetsplatsen. Belöningar kan tilldelas på både individuell, grupp- och systemnivå. Syftet med individuella belöningar är som tidigare nämnts att individen skall prestera bättre och få den att inse att den kan påverka resultatet. Dock finns det en risk att om företaget endast har individuella belöningar i sitt belöningsystem kan detta leda till konkurrens mellan de anställda som kan påverka företagets helhet negativt. Därför kompletteras de individuella belöningarna i många företag också med gruppbelöningar. Syftet med dessa belöningar är att främja samarbetet mellan de anställda inom gruppen. Gruppbelöningar kan dock i sin tur leda till konkurrens mellan olika grupper eller enheter inom företaget. Av den anledningen finns det i vissa företag även belöningar för systemet det vill säga för hela företaget. Det innebär att alla i företaget får belöning beroende på hur bra det går för företaget. Denna form av belöning är oftast inte så motiverande för individen i sig men kan bidra positivt till företagskulturen.⁷

Det finns stora individuella skillnader när det kommer till vad som motiverar oss, där den individuella självförmågan gör att man reagerar olika på samma medel. Den möjlighet till att tillfredsställa sina behov som uppkommer på en arbetsplats skapar motivation, då det är något man strävar efter. Begreppet motivation härstammar från det latinska ordet "movere" och kan definieras på följande sätt: "det som stimulerar eller driver en individ att handla på ett visst sätt". Motivation kan alltså ses som en drivkraft vilken leder en individ till att handla i en viss riktning.⁸

Det är idag mycket viktigt för de svenska företagen att göra sig så attraktiva på arbetsmarknaden som möjligt i och med den ökade konkurrensen som råder. Detta innebär att företagen även blir tvungna att positionera sig på ett attraktivt sätt för duktiga studenter och andra potentiella medarbetare. Ett återkommande tema bland företag är uttalanden om att personalen är företagets viktigaste och mest betydelsefulla resurs. Det är därför otroligt viktigt att företagen värnar om dess personal och tillgodoser deras behov.

⁷ Jacobsen & Thorsvik, 1998

⁸ Kaufmann et al, 1998

I Ericssons årsredovisning uttrycks vikten av medarbetarna på följande sätt:

”Motiverade och kompetenta medarbetare, med siktet inställt på ett gemensamt mål och som agerar som ett företag, är grunden för vår framgång och en nödvändighet för att vi ska kunna nå våra primära mål- nöjda kunder och hög lönsamhet. Det är viktigt för Ericsson att vara en attraktiv arbetsgivare. Vi arbetar hårt för att försäkra oss om att våra medarbetare känner sig delaktiga, att de får den uppmuntran de förtjänar och att de känner att de är med och skapar någonting viktigt”.⁹

Företaget E.ON Sverige har också uttryckt vikten av sina medarbetare, som en del av sin uttalade strategi:

”Grunden för vår framgång ligger också i att erbjuda en attraktiv arbetsplats, förutsättningar för att våra medarbetare ska trivas och utvecklas samt att kanske just du som just nu studerar ska välja oss som ditt framtidsföretag”.

Forsknings- och konsultföretaget Kairos Future har tillsammans med tidningen Chef publicerat en framtidsanalys som heter ”Morgondagens ledare”. Svaren i analysen påvisar att det kan komma bli problematiskt med tillsättningen av nya chefer om personalstrategierna inte läggs om radikalt. De 70- och 80-talister som ska ta över när 40-talisterna går i pension betraktar chefskapet som ett av många alternativ till ett rikt liv.¹⁰ Detta gör att det blir viktigt för de svenska företagen att fokusera på vad framgångsrika studenter och nyanställda talanger behöver för att känna sig motiverade och tillfredsställda.

Belöningsystem används i syfte att behålla och rekrytera kompetent personal, men också för att motivera sina anställda i deras arbete. Det är viktigt att en företagsledning förstår vad som driver en människas beteende så att de motiverar sina anställda på rätt sätt.¹¹

⁹ Ericsson, 2005

¹⁰ Kairos Future & Chef, 2006

¹¹ Samuelsson, 2003

1.2 Problemformulering

Stämmer företags belöningar överens med de önskemål som universitets- och högskolestudenter har?

1.3 Problemdiskussion

I problemformuleringen ovan nämner vi ”belöningar”. Med det menar vi de typer av belöningar, utöver den fasta lönen, som idag ges i de svenska företagen. Dessa belöningar kan inkludera både monetära, monetärt ekvivalenta (fullt motsvarande omsättningsbara i pengar) och immateriella belöningar. Vi kommer i denna uppsats att se till de av dessa belöningar som främst kommuniceras av de studerade företagen.

Med ”företag” menar vi ett privat eller offentligt företag i Sverige med mer än 20 anställda. Anledningen till att vi har valt att endast studera företag med mer än 20 anställda är att vi tror att de i större utsträckning använder sig av belöningar som sammanfaller med vår definition av begreppet. Anledningen till varför vi har valt att endast se till svenska företag beror på den enklare tillgängligheten, att ingen hänsyn behöver tas till skiftande nationell kultur och att de studenter vilket det empiriska materialet baseras på studerar i Sverige. Vidare kommer inte heller hänsyn tas till organisationskultur, bransch etc., utan endast, som tidigare nämnts, att undersökningsobjekten har över 20 stycken anställda.

Med ”önskemål” menar vi de önskningar som universitets- och högskolestudenter har utöver den fasta lönen med avseende på belöningar.

Definition av begreppet ”högskolestudenter” är studenter på Sveriges universitet och högskolor. Anledningen till att vi valt att endast studera dessa studenter beror främst på den lätta tillgängligheten av empiriskt material.

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera hur väl våra fallföretags belöningar stämmer överens med de önskemål och preferenser som dagens universitets- och högskolestudenter har. Uppsatsen skall alltså vara av deskriptiv karaktär med fokus på överensstämmelse mellan våra två empiriska material.

1.5 Tidigare forskning

Under den senaste tiden har belöningssystem och framförallt bonus varit väldigt aktuellt inom svensk media. Olika skandaler gällande mångmiljonbelopp i bonus till företagsledare, bostadsskandaler och frågan om mer pengar i ersättning fungerar som en morot eller ej, har granskats och ifrågasatts. Detta anser vi vara en av anledningarna till att allmänheten fått ett ökat intresse för debatten om belöningar.

Tidigare forskning kring belöningar har bland annat gjorts med fokus på belöningssystemets utformande¹², belöningars betydelse vid ett företags verksamhetsstyrning¹³ och dess betydelse för att öka den organisatoriska effektiviteten.¹⁴ Vi har dock inte hittat någon forskning som behandlar just det som vi vill undersöka, *Stämmer företags belöningar överens med de önskemål som universitets- och högskolestudenter har?* Vi tror att anledningen till detta är eftersom det först är nu på senare år som debatten kring belöningar och belöningssystem och deras betydelse varit aktuell. Frågorna blir snabbt många när ett generationsskifte närmar sig och vi anser därför att vår problemformulering är en ytterst intressant fråga att få svar på, både för dagens arbetsgivare och för studenter vid svenska högskolor och universitet som inom de närmaste åren ska söka jobb.

¹² Svensson och Wilhelmsson, 1991

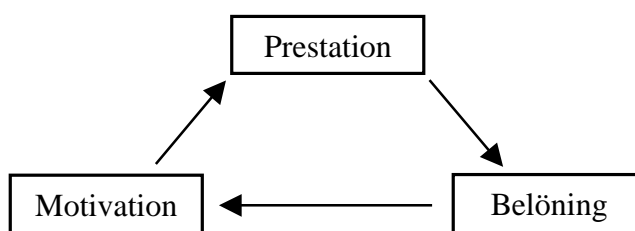
¹³ Samuelsson, 2003

¹⁴ Armstrong, 1993

2 Teori

Syftet med detta kapitel är att skapa en teoretisk referensram för det område vi skall undersöka. De teorier som presenteras nedan har fokus på motivation, prestation, belöning och relationen dessa emellan, och kommer sedan att användas som verktyg och underlag för analysen.

Alla företag har någon form av ersättning till sina anställda. Dels för att de måste enligt lag och dels för att motivera sina anställda att jobba i den riktning företagets mål ligger i. Detta är syftet med belöningsystem¹⁵. Ett belöningsystem kan sedan vara utformat och innefatta en mängd olika parametrar varav ett urval kommer att förklaras nedan. Syftet med belöningarna är som tidigare nämnts att motivera personalen och därför kommer vi även att behandla teorier om motivation. Belöning leder alltså till ökad motivation, vilket i sin tur ger en ökad prestation och därmed ytterligare belöning. Vi kommer slutligen att koppla samman dessa för att ge en enhetlig uppfattning och ett sammanknutet analysverktyg.



Figur 1: Teoretisk grund

2.1 Belöningsystem

För att kunna analysera och få en förståelse för hur företag har valt att utforma sina belöningar och belöningsystem och vilka som är de bakomliggande faktorerna krävs teorier kring. Detta avsnitt kommer att innehålla teorier kring monetära och monetärt ekvivalenta belöningar samt hur individuella och kollektiva belöningar är utformade.

2.1.1 Definition av belöningsystem

I dagens kunskapssamhälle med en decentraliserad syn på ledarskap och medarbetarskap krävs en stor portion engagemang och initiativförmåga för att kunna utveckla verksamhet och

¹⁵ Anthony & Govindarajan, 2002

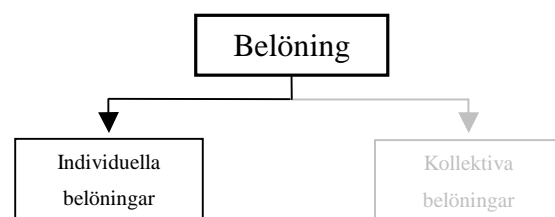
individ. Löner och belöningar är något som är viktigt för att stödja denna process.¹⁶ Som nämnts tidigare så har företagen alltmer insett betydelsen av personalens beteende och att dess inverkan kan vara avgörande för verksamhetens effektivitet.

Ett belöningsystems främsta uppgift är att motivera och engagera personalen att utföra sitt arbete så effektivt som möjligt samt att behålla nyckelpersoner inom företaget. I allt fler avtal uttrycks en tro att den individuella belöningen bidrar till bättre arbetsmotivation hos de anställda, som i sin tur leder till högre produktivitet, bättre verksamhetsresultat och ökad ekonomisk vinst för hela samhället.¹⁷ En viktig drivkraft bakom mänskliga insatser är möjligheten att bli belönad. Belöning handlar även till viss del om att människans behov av att synas och att bli uppmärksammas tillfredställs.¹⁸

Vad är det då som bidrar till att medarbetaren utför det ”lilla” extra? Det är här som bonus och belöning kommer in, belöningar fyller syftet att skapa motivation. Belöningsystem är ett medel som, förutsatt att det är rätt utformat, kan användas för att direkt belöna önskvärda handlingar. Detta medför att det skapas egenintresse och incitament för att medarbetarna verkligen ska agera i enlighet med företagets mål. För att de anställda ska känna att de vill uppnå företagets mål måste belöningarna upplevas som meningsfulla och motiverande. Att utforma ett system som upplevs på detta sätt kan dock vara problematiskt då individer har olika åsikter om vad som är just motiverande och meningsfullt.¹⁹

2.1.2 Individuell belöning

Utöver den fasta lönen påverkas ofta den slutliga avräkningen av ett personligt incitament, den centrala delen är då den enskilde arbetarens prestation och dess förmåga att skapa värde. Det generella syftet med individuella belöningar är



att få den anställda att prestera något utöver det vanliga. De centrala löneavtalen syftar till att löner ska sättas individuellt.²⁰ I en anställning har arbetaren förbundit sig att utföra ett arbete

¹⁶ Frick, 2004

¹⁷ Nilsson & Ryman, 2005

¹⁸ Frick, 2004

¹⁹ Andersson & Harriman, 1999

²⁰ Ibid

och arbetsgivaren betalar lön som kompensation för detta. En anställning grundar sig oftast i ett individuellt anställningsavtal. Genom detta åtagande har medarbetaren tagit på sig skyldigheten att utföra en viss mängd arbete (kvantitet) till ett visst resultat (kvalitet). Det kvalitativa kravet kan vara svårt att definiera, men det handlar ofta om ”normal” kvalitetsnivå. Det ligger här i chefens intresse att klargöra innebörden av det kvalitativa kravet, dock kan det vara svårt att bedöma arbetstagarens enskilda prestation.²¹ Behoven av systematik och tydliga drivkrafter för löner och andra belöningar ökar i takt med att lönebildningen decentraliseras.²² I de flesta fall så fattas alltså besluten på den nivå som berörs av beslutet, förutsatt att företagets övergripande belöningskriterier uppfylls. Den individuella belöningsställningen bör fokusera på två frågor:²³.

- Vad kräver arbetet?
- Hur bedöms förmågan att uppfylla kraven och nå ett bra resultat?

När belöningen bestäms är ett sätt att gå tillväga att ställa vad den anställde har presterat i relation till enhetens totala prestation. Detta görs för att belöningen på ett så rättvist sätt som möjligt skall kunna knytas till individen. Ett bra individuellt belöningsystem måste därför särskilja arbetskrav och förmåga.²⁴ För att belöningar skall delas ut på ett rättvist sätt bör belöningen bygga på en individuell bedömning som sätts nära individen. Som nämnts tidigare så ligger det här ett stort ansvar hos diverse chefer genom att graden av subjektivitet ökar. I boken ”Konsten att sätta lön” inleds förordet med ”Det är skillnad på att vara subjektiv och veta om det och att vara subjektiv och inte veta om det”.²⁵ Aktuella chefer uppmanas därför att skaffa sig kunskap om sig själva för att kunna fatta rationella belöningsbeslut.

Om ett företag väljer att tillämpa ett individuellt belöningsystem så bör företaget ha mål som går att bryta ned till individnivå. Anledningen till detta är för att individen skall kunna mäta sig med de krav som krävs för att kunna uppnå bästa prestation och resultat. Det är vidare viktigt för företag som väljer att belöna sin personal individuellt att de försöker utforma sitt belöningsystem och belöningar så att individen inte enbart ser till sin personliga vinning. Om

²¹ Frick, 2004

²² Andersson & Harriman, 1999

²³ Ibid

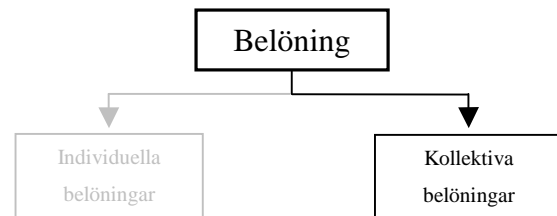
²⁴ Ibid

²⁵ Wennberg, 1998

inte företaget har detta i åtanke kan det leda till att individer avstår att hjälpa dess arbetskamrater om det inte understödjer dem själva.²⁶

2.1.3 Kollektiv belöning

I dagens näringsliv väljer många företag att arbeta i projekt och detta sätt att arbeta har många fördelar. Den ständiga tidspressen och det ökande kravet på kvalitet gör till exempel teamwork till en bra arbetsform. Vidare så bidrar även arbete i grupp till ökad produktivitet och snabbare produktionscykler.



Vid den här typen av arbetssätt så belönar verksamheten den specifika gruppens resultat. Syftet med kollektiv belöning är att främja samarbete mellan medarbetare för att på så vis öka den slutgiltiga prestationen.²⁷

Att få en grupp människor att arbeta mot ett gemensamt mål är dock aldrig enkelt och det är då viktigt att gruppen har en teamansvarig som ser signalerna i tid. Negativa aspekter av grupparbete kan till exempel vara att det för med sig ”fripassagerare”, det kanske enbart är en del av gruppen som arbetar eller att vissa personer har en mer dominerande personlighet vilket kan leda till att enskilda personers kompetens inte tas tillvara på bästa sätt.²⁸ Gruppbelöningar kan som nämndes i inledningen även leda till konkurrens mellan olika grupper eller enheter inom företaget. För att minimera den risken finns det därför hos vissa företag även belöningar för hela företaget då alla i företaget får belöning. Belöningens storlek är beroende på hur bra det går för företaget. Dock brukar denna form av belöning inte verka så motiverande för individen i sig men kan vara ett positivt bidrag till företagskulturen.²⁹

²⁶ Andersson & Harriman, 1999

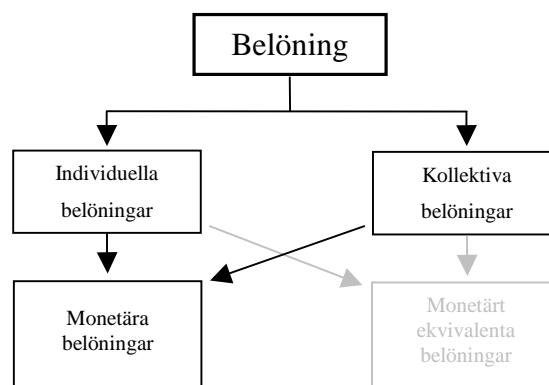
²⁷ Jacobsen & Thorsvik, 1998

²⁸ Frick, 2004

²⁹ Jacobsen & Thorsvik, 1998

2.1.4 Monetära belöningar

Som tidigare nämnts så kan belöningar dels vara monetära och dels monetärt ekvivalenta. Syftet med dessa ska då vara att motivera de anställda till önskvärda prestationer. The Economist ger förslag på hur företag kan utforma belöningar för chefer och de nämner då monetär bonus som ett sätt att förhindra problemet med en fallande aktiekurs. Även bonus i form av aktier istället



för aktieoptioner har blivit mer och mer populärt. Fördelen med dessa typer av bonus är att värdet på bonusen sjunker i takt med aktiekursen, precis som vid optionsprogram, men värdet riskerar inte längre att bli värdelöst.³⁰ Det finns både för- respektive nackdelar med en monetär bonus. Ur företagets synvinkel är det attraktivt att skapa en tydlig koppling mellan intäkter och kostnader för att på så viss begränsa den fasta lönekostanden och låta företagets vinst påverka hur stor den faktiska lönen kommer att bli.³¹ Sett från den anställdes synvinkel kan det dock anses som tryggare med en större andel fast lön. Till de monetära belöningarna hör den individuella fasta lönen, bonus, optioner, vinstandelsstiftelser och ägarandelar.³²

Individuell fast lön

Det finns olika perspektiv som kan förklara den individuella fasta lönen. För de anställda är lönen dels en nödvändighet för att kunna betala vad det kostar att leva ett drägligt liv.³³ Förr såg enbart företagen lönen som en nödvändig kostnad för att kunna skaffa sig intäkter i form av vinst. På senare tid har dock denna syn på lön förändrats, företagen ser inte längre lönen som enbart förknippad med kostnader. I en rapport skriver Svenskt Näringsliv ”en modernare syn på lönebildningen utgår från att lönen har både en kostnads- och en intäktssida, den har betydelse för bra prestationer och skapar därigenom också meritintäkter”.³⁴ Med detta synsätt menas att lönen även skall fungera som ett styrmedel för att få de anställda att prestera bättre i enlighet med verksamhetens syfte och mål.

³⁰ The Economist, 2001

³¹ Smitt et al, 2002

³² Samuelsson, 2001

³³ Nilsson & Ryman, 2005

³⁴ Utdrag ur Nilsson & Ryman, 2005

Lön kan också ha en annan innebörd, som uttryck för status och position i samhället. Den som har högre lön kan inte bara konsumera mer utan befinner sig också högre upp på den sociala ”statusstegen”.

Bonus

För att åstadkomma en tydlig koppling mellan ett företags mål/resultat och den anställdes lön, tillämpar ofta företagen ett målbonussystem vilket innebär att om arbetaren eller gruppen uppnår det satta målet så utfaller en bonus.³⁵ Om målen blir över förväntan så blir även bonusen större och tvärtom, ifall målet ej uppnås så uteblir bonusen. Bonusen kan antingen belönas individuellt eller kollektivt, vissa företag använder sig även av en kombination av dessa.

Bonussystemet bör vara kopplat till en målstyrningsprocess med tydliga och mätbara mål så att individen eller gruppen lätt kan uppfatta vilka de uppsatta målen är.³⁶ Ett bra sätt att bestämma målen för den anställde är att upprätta ett målkontrakt där målen är tydligt relaterade till företagets långsiktiga mål. Det är viktigt att följa upp målkontraktet fortlöpande under året så att konstruktiva utvecklingssamtal kan hållas med den anställde.

Optioner

En option är ett avtal mellan utfärdaren och innehavaren av optionen. Vid ett optionsprogram erbjuds de anställda och företagsledningen att vid en förutbestämd tidpunkt köpa aktier i företaget. Enligt Lars-Erik Forsgårdh, VD för Aktiespararna, så har den här typen av belöning blivit alltmer populär.³⁷ Det som lockar spararna är möjligheten att få del av aktiernas avkastning i kombination med att sparkapitalet garanteras. Optionsprogrammet anpassas mer eller mindre individuellt för de anställda. Nyckelpersonerna i företaget erbjuds ofta en större tilldelning av optioner än de övriga och även de olika optionsvillkoren kan variera. Fördelen för ett företag att använda sig av optionsprogram är liknande dem beträffande bonus. Optioner är vidare ett lämpligt alternativ när ägarna vill undvika en utspädning av företagets aktier.³⁸

³⁵ Smitt et al, 2002

³⁶ Ibid

³⁷ Aktiespararna, 2004-12-02

³⁸ Smitt et al, 2002

Vinstandelsstiftelser

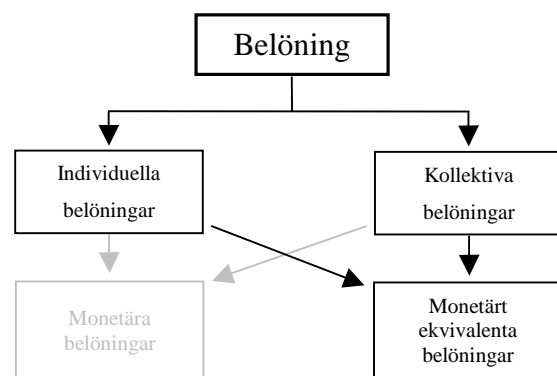
En vinstandelsstiftelse ansvarar för en långsiktig förvaltning av medel som är främst avsatta till förmån för en viss krets, till exempel de anställda. Efter en viss tid kan den anställde välja ifall han/hon vill ta ut pengarna, låta dem stå kvar eller låta dem övergå till ett långsiktigt pensionssparande. Väljer den anställde att ta ut sina pengar så beskattas dessa som inkomst av tjänst. Ett mycket framgångsrikt exempel på en vinstandelsstiftelse är handelsbankens vinstandelsstiftelse Oktogonen.³⁹ Oktogonen infördes 1973 och den som har varit anställd i Handelsbanken sedan dess är i dag värd runt 4 Mkr oavsett om han eller hon är vaktmästare eller chef. Tommy Bylund, ordförande för Oktogonen, menar att Handelsbankens resultatandelssystem fungerar mycket bra jämfört med andra omdiskuterade bonus- och incitamentsprogram i näringslivet eftersom deras system är bra uppbyggt, enkelt och rättvist, utformat och alla får lika mycket utifrån arbetad tid.⁴⁰

Ägarandelar

Delägarskap och vinstdelning syftar till att föra de anställda närmare företaget och på så sätt uppnå ett starkare företag med lojala och engagerade delägare. I ett större företag är det inte ovanligt att förvaltningen av insatta medel sker i en vinstandelsstiftelse där placeringen till exempel sker i aktier.⁴¹

2.1.5 Monetärt ekvivalenta belöningar

Ytterligare en aspekt på begreppet belöning är att arbetaren kan ersättas för utfört arbete på annat sätt än kontanter. På senare tid har det tillkommit begrepp som ”bruttolönetänkande” och ”löneväxling”.⁴² Vissa företag erbjuder idag andra belöningar än de monetära. Det kan då handla om till exempel avsättning till pensionsförsäkring, längre semester, kortare arbetstid eller friskvård. Med monetärt ekvivalenta belöningar menar vi belöningar som är indirekt omsättningsbara i pengar. Tjänstepension, förstärkt sjukförsäkring och möjlighet till



³⁹ Smitt et al, 2002

⁴⁰ Finansvärlden, 2004-05-14

⁴¹ Smitt et al, 2002

⁴² Nilsson & Ryman, 2005

friskvård är förmåner som är väldigt populära i dagens belöningsystem.⁴³ Detta visade sig vid en undersökning gjord av Sifo 2001. Av de 1000 tillfrågade ansåg 84 % att det är mycket viktigt eller ganska viktigt att arbetsgivaren betalar premier till tjänstepension, 62 % anser att förstärkt sjukförsäkring är av stor betydelse och på tredje plats kom friskvård då 50 % anser denna förmån som viktig eller mycket viktig. Den första monetära bonusen kom först på fjärde plats, då i form av lönebonus. Ytterligare en förmån som anses som populär är möjligheten till befordran.

Pension

I de allra flesta fall så är pensionsförmåner en viktig del i anställningsförhållandena mellan företaget och den anställde. Som huvudregel gäller att ett företag får avdrag för att trygga ett pensionsåtagande med 35 % av lönen och eventuella skattepliktiga förmåner. Företaget får inte avdrag för förmåner som uppenbart ligger över vad som anses vara ett rimligt pensionsbehov, därför finns en lagstadgad övre gräns på tio prisbasbelopp.⁴⁴ Avdraget är begränsat till den faktiska kostnaden, till exempel inbetalning av premier till en pensionsförsäkring. Ytterligare sätt att trygga sin pension är genom avsättning till pensionsstiftelse eller att göra en så kallad kontoavsättning. Oavsett vilken form som används så har företaget rätt att göra avdrag.⁴⁵

Sjukvård

En annan förmån som den anställde kan erbjudas är sjukvård. Den här förmånen är skattefri så länge den inte är offentligt finansierad, vårdgivaren får med andra ord inte ha sin verksamhet finansierad av landstinget.⁴⁶

Friskvård

Alltfler företag inser vikten av att ha anställda som är friska och tillfredställda psykiskt såväl som fysiskt. Det har visat sig att sjukfrånvaron drastiskt sjunker hos företag som satsar på förebyggande friskvård. Ex på sådan kan vara medlemskap på en träningsanläggning eller möjligheten att kunna besöka en simhall någon gång per vecka. För personer som arbetar i

⁴³ Sifo-undersökning, 2001

⁴⁴ Smitt et al, 2002

⁴⁵ Ibid

⁴⁶ Ibid

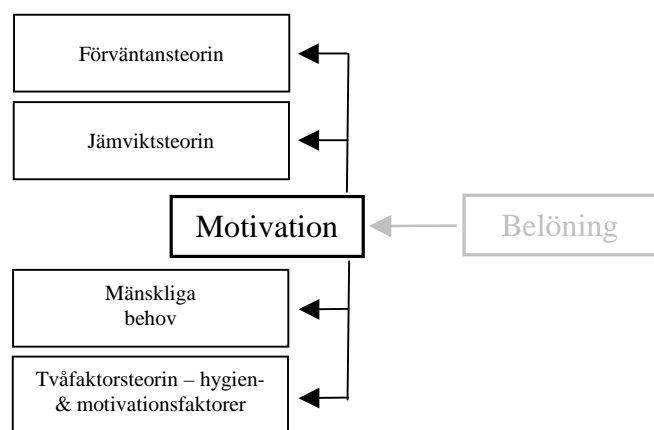
ensidiga kroppsställningar exempelvis vid dataterminaler kan ett erbjudande om återkommande massage vara betydelsefullt.⁴⁷

Befordran

Många gånger kan det vara så att individuella skillnader som skicklighet och arbetsresultat inte nämnvärt påverkar lönen. Den enskildes löneutveckling har då vid sådana tillfällen varit en fråga om att röra sig uppåt i befattningshierarkin, att den anställde byter tjänst och på så sätt tar ett kliv på karriärstegen.⁴⁸

2.2 Motivationsteorier

Oavsett vad för belöningar ett företag väljer att ge så är oftast syftet detsamma, att motivera de anställda till att stanna kvar i företaget och prestera bra. För att kunna förstå det bakomliggande syftet behövs det därför även en förståelse och uppfattning kring motivation och hur det skapas. En definition på motivation är



“det som stimulerar eller driver en individ att handla på ett visst sätt”.⁴⁹ Motivation kan alltså ses som en drivkraft vilken leder en individ till att handla i en viss riktning och en individ känner motivation när ett behov eller önskemål påverkar handlandet i en viss riktning.

2.2.1 Mänskliga Behov

Behov är ofta ett centralt begrepp vid diskussioner kring motivation och belöningar. Organisationer och dess system skall utformas så att de anställdas behov tillfredsställs. Det finns många tankar och teorier kring hur behov kan definieras. En mycket använd teori är Maslows behovshierarki. Denna utgår från att människan strävar efter att tillfredsställa sina behov vilka har en inbördes ordning. För att kunna nå upp till en viss nivå måste föregående nivåer av behov vara helt eller delvis tillfredsställda. De första behoven utgörs av de

⁴⁷ Smitt et al, 2002

⁴⁸ Ibid

⁴⁹ Bruzelius & Skärvad, 2000

fysiologiska och innefattar sådant som hunger och törst. Först när dessa har börjat bli tillfredsställda kan individen gå vidare och söka tillfredsställelse i de nästkommande nivåerna av trygghetsbehov (skydd mot så väl fysiska faror som säkerhet inför morgondagen), följt av samhörighetsbehov och behov av uppskattning (både självuppskattning och erkännande) och slutligen självförverkligande. Den sista nivån, självförverkligande, definieras som behovet av att maximalt utnyttja sin förmåga, vad det än må vara. Detta behov tar alltså olika utformningar hos olika individer och därmed också hur det tillfredsställs. Tillfredsställelsen kan även variera med tiden för en enskild individ.⁵⁰ Även om Maslow menar att en individs behov vid en nivå måste vara uppfyllda, eller delvis uppfyllda, innan den går vidare till nästa, så måste inte alltid ordningen av behoven vara densamma för alla människor. Det är därför väldigt viktigt att se till varje människas behov och vad som motiverar denna.⁵¹ Vanlig kritik till denna teori brukar vara att den har varit svår att empiriskt bevisa, tillfredsställandet av behov kan vara mer komplicerade än vad behovshierarkin illustrerar. Även om det är en förenkling så anser vi att den ändå utgör ett överskådligt mönster för hur flertalet människor kan fungera.⁵²

En annan mycket framstående och enkel individorienterad behovsteori är utvecklad av David McClelland ur Maslows motivationsteori. Denna bygger på att människan har tre grundläggande behov som föreligger motivation, behov av makt, behov av samhörighet samt behov av prestation. För att tillfredsställa ett behov behöver inte ett särskilt behov blivit tillfredsställt innan, utan behoven kan bli tillfredsställda oberoende av varandra, till skillnad från i Maslows behovstrappa.⁵³ McClelland har fokuserat mycket av sin forskning kring entreprenörskap och prestation, och skrev i en publikation 1961 att det är själva prestationen i sig som motiverar. Vidare gav han ut ett annat arbete 1976 baserat på en undersökning tillsammans med Burnham där de konstaterar att det den bästa drivkraften av de tre hos en ledare är behovet av makt, viljan att leda och influera andra. Dessa känner mer ansvar och skapar mer teamkänsla.⁵⁴

⁵⁰ Mabon, 1988

⁵¹ Kirby, 2003

⁵² Mabon, 1998

⁵³ Jacobsen och Thorsvik, 1998

⁵⁴ Mabon, 1998 Dessa två dimensioner är att inte vantrivas och att känna motivation.

2.2.2 Tvåfaktorsteorin – hygienfaktorer och motivationsfaktorer

Enligt Herzberg har människan två olika typer av behov vilka styrs av två olika faktorer och därmed påverkar olika beteenden. Dessa två behov är att trivas och att känna motivation. När en individ känner vantrivsel på arbetsplatsen har det oftast med arbetets omgivning att göra. När den å andra sidan känner tillfredsställelse beror det vanligtvis på själva arbetet. De faktorer som påverkar vantrivsel kallas för hygienfaktorer då de beskriver omgivningen. Dessa faktorer kan vara sådant som arbetsförhållanden, administration, pengar och trygghet. Men dessa faktorer kan endast motivera till en viss gräns, till ett nolläge där individen inte känner vantrivsel längre. Faktorerna kan alltså inte få individen att känna arbetstillfredsställelse. För detta krävs motivationsfaktorerna, vilka utgörs av framgång, prestation, uppskattning och utveckling. Oavsett hur bra hygienfaktorerna är så kommer inte de anställda att arbeta effektivt om motivationsfaktorerna saknas.⁵⁵

Herzbergs teori kritiseras vanligtvis för att människor tenderar att uttrycka sig själva vara anledningen vid framgång, medan de skyller på externa faktorer vid misslyckanden. En annan sak brukar vara att den är baserad på en undersökning av ingenjörer, det vill säga välkvalificerade tjänstemän som är vana vid tillfredställande arbetsomgivning. Den anses inte vara vidare applicerbar på dem som arbetar inom massproduktion då där inte förkommer så mycket motivationsfaktorer. Å andra sidan är uppsatsen syfte att jämföra företagets belöningar med vad relativt högutbildade personer föredrar, vilka vi antar inte kommer att arbeta inom massproduktion.⁵⁶

2.2.3 Förväntansteorin

Förväntansteorin tar istället för ”behov” sin utgångspunkt i ”wants” och i de förväntningar individer tar med sig till sina jobb. Istället för att se vad som motiverar människor utifrån ett generaliserat behovsmönster försöker man istället förstå vilka förväntningar de anställda har och hur arbetsförhållandena ser ut.⁵⁷ Denna motivationsteori publicerades av Vroom 1964 och enligt denna teori påverkas motivation av såväl interna som externa faktorer. Interna faktorer är sådant som belåtenhet och erkännande medan externa faktorer är av materiell karaktär såsom bonus och tjänstebil. Teorin grundar sig i att då människan önskar sig något starkt så

⁵⁵ Herzberg 2003

⁵⁶ Mabon, 1988

⁵⁷ Watson, 2002

presterar den lite mer för att uppnå det. En individ är motiverad när de förväntar sig att de är kapabla att uppnå det som de vill få ut av sitt arbete. Förväntning är det samband personen tror finns mellan handlingen och att dess konsekvens innebär en tillfredsställande belöning och då uppstår motivation. Eventuellt ger detta en alltför enkel bild av människans sätt att handla och vad som motiverar dem till det, men då det inte är besluten i sig som skall undersökas, kan en sådan här pass enkel modell vara av intresse. Teorin illustrerar även ett samband mellan prestation och belöning vilket kan vara ett viktigt bidrag i analysen.⁵⁸

2.2.4 Jämviktsteori

Kärnan i denna teori utgörs inte enbart av vad belöningen konkret består av, utan det viktigaste är att den motsvarar vad andra hade belönats med i samma situation. Det grundläggande antagandet i denna teori är att människor vill bli behandlade lika. Själva jämvikten råder så till vida när det är balans mellan vad individen i fråga har fått jämfört med en annan.

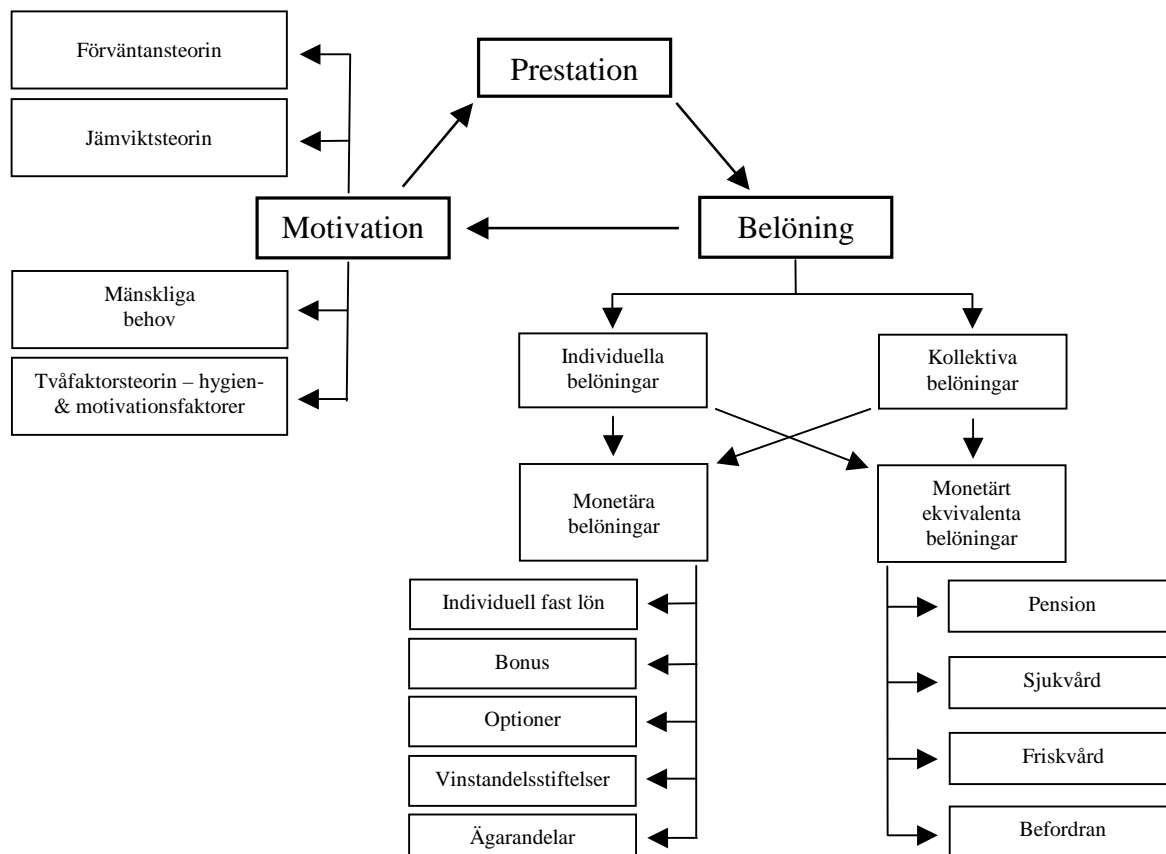
Det finns viss kritik och problematik kring denna teori. Den säger till exempel inte med vilka individer, personen väljer att jämföra sig med eller vilket beteende som är det förväntade. Dock anser vi ändå att denna teori kan komma till användning i vår analys eftersom uppsatsen tar utgångspunkt i svenska företag och studenter. Vi i Sverige tenderar ofta att jämföra oss med varandra och strävan efter att vara som alla andra, och att inte sticka ut, anses ofta vara stor.⁵⁹

⁵⁸ Schou, 1991

⁵⁹ Jacobsen & Thorsvik, 1998

2.3 Koppling mellan belöning och motivation

Motivation, prestation och belöning är tre ständigt återkommande begrepp i vår uppsats. Vi vill med nedanstående figur illustrera hur vi finner att dessa hänger samman.



Figur 2: Teoretisk referensram

Som kan utläsas av bilden ovan så leder belöning till ökad motivation, vilket i sin tur ger en ökad prestation och ytterligare belöning.

Vilka olika typer av belöningar det finns och hur dessa anses påverka behandlades inledningsvis i detta kapitel. Dessa kan anta monetär eller icke-monetär form, vara riktade till enbart individen eller vara kollektiv och där emellan kan den totala belöningen anta många olika variationer.

Samspelet mellan belöning och motivation kan analyseras med hjälp av behovsteorierna, då de behandlar vad som motiverar en individ. Maslow skriver exempelvis om behoven av status och uppskattning vilket kan ses som typer av belöning, men behovsteorierna beskriver även prestation. McClelland menar i sin teori att det är prestationen i sig som motiverar då han

anser att människan har ett behov av prestation.⁶⁰ Likaså säger förväntansteorin att en individ kommer att prestera väl när den tror att det ger ett resultat i någon form.

Vi anser att ovanstående figur och teoretiska ramverk kan utgöra ett lämpligt verktyg i analysen då överensstämmelsen av det empiriska materialet om svenska företags belöningar och de önskemål och preferenser nyexaminerade studenter har skall beskrivas och analyseras.

⁶⁰ Mabon, 1998

3 Metod

Syftet med detta kapitel är att presentera och motivera de metoder och tillvägagångssätt som vi har använt oss av för att inhämta empiriskt material till vår undersökning. Vi har valt en parallell användning av kvalitativa och kvantitativa metoder vilkas tillförlitlighet och för- och nackdelar även kommer att diskuteras och utvärderas.

3.1 Val av ansats

Metod kan enligt Rienecker och Jörgensen definieras som uppsatsens tillvägagångssätt, vägen från problemformuleringens frågor till slutsatsens svar. Metoden är ett hjälpmedel som förser oss med data av relevans för problemformuleringen.

”I empiriska uppsatser är utgångspunkten verkligheten och praxis, och man arbetar induktivt; man kan gå från det speciella till det generella.”⁶¹

Vi har i uppsatsen valt att använda oss av det induktiva tillvägagångssättet, vilket innebär att när man närmar sig en verklighet så gör man det utan några klara hypoteser, eftersom man innan inte har några större kunskaper inom området. Syftet med det induktiva tillvägagångssättet är inte att testa olika teoriers hållbarhet, utan att utveckla begrepp om ett fenomen och att skaffa sig så mycket förståelse som möjligt hos fenomenet.⁶²

För att välja vilka undersökningsmetoder vi skulle använda oss av försökte vi först och främst fastställa vilken typ av data som var av relevans för vår problemformulering. Vi kom fram till att en parallell användning av kvalitativa och kvantitativa undersökningsmetoder skulle vara mest lämpligt. Anledningen till detta var att vi både ville ha en bred överblick över vilken typ av belöningar som dagens studenter efterfrågar samt en djupare insikt av de undersökta företagens belöningar och belöningsystem.⁶³

⁶¹ Rienecker & Stray Jörgensen, 2002

⁶² Halvorsen, 1992

⁶³ Ibid

De kvalitativa data vi har erhållit genom djupintervjuer med två de fallföretagen, E.ON och Finax. För att få ett så komplett material som möjligt har vi även samlat in kvantitativ data genom dels en enkätundersökning med 60 studenter vid Lunds Universitet, dels genom att vi har tagit del av Företagsbarometern, en undersökning gjord av företaget Universum, som sammanställt vad dagens studenter värdesätter i form av belöningar hos en framtida arbetsgivare. Dessa data samlades in med syftet att kunna göra en jämförelse mellan studenternas önskemål och de typer av belöningar som företagen använder sig av.

3.2 Undersökningsmetod fallföretagens belöningar

3.2.1 Datainsamling

Det material som har samlats in genom egna undersökningar kallas för primärdata.⁶⁴ Våra primärdata består här av de data vi har samlat in från företag via intervjuer och med hjälp av dem har vi kunnat definiera vilken typ av belöningar som idag används hos våra två fallföretag för att motivera och behålla de anställda. De frågor som vi har ställt i intervjuerna grundas i de teorier om belöningar och motivation som tagits upp i kapitel två. Tyngdpunkten under intervjuerna låg på att få fram relevant och tillförlitlig information som sedan skulle kunna ligga till grund för analysen och slutsatserna.

3.2.2 Intervjuer

En metod som vi har funnit mycket intressant för vår uppsats är intervjuer. Genom intervjuerna har vi sökt kvalitativ och förståelsegrundande data som skall ge en djupare insikt i hur de undersökta företagen belönar sina anställda samt varför de har valt att använda sig av just dessa belöningar. Med förståelsegrundande data menas just att vi får en djupare förståelse inom ett speciellt område och intervju är en bra metod att använda sig av då avsikten är att få fram en korrekt helhetsbild av en företeelse.⁶⁵

Oberoende om intervjusituationen innefattar två eller flera personer så är intervjuarens största tillgång att kunna iaktta intervjuobjektet. Intervjutillfället ger inte bara information i ord utan även en kompletterande upplevelse med känslor, ansiktsuttryck, vederbörandes kroppsspråk,

⁶⁴ Lundahl & Skärvad, 1999

⁶⁵ Thomsson, 2002

handrörelser etc. Ett ansvar som åläggs den som intervjuar är, förutom att tänka på ovanstående, att vara ordentligt påläst. Om intervjuaren tar sitt ansvar i dessa avseenden så är intervjuer en mycket användbar metod. En ostrukturerad intervju är en muntlig metod där intervjuaren styr samtalet så lite som möjligt. Den sker inte på ett standardiserat sätt utan föds istället ur själva samtalet.⁶⁶ Vi har valt att använda oss av denna typ av intervjuform, då vi ansåg att vi på detta sätt skulle få mest ingående information om belöningar och vad som motiverar anställda. Som i alla andra sammanhang finns det bra eller mindre bra intervjuare och tacksamma eller otacksamma personer att intervjuas. Det är dock alltid intervjuaren som har ett visst övertag då det är han som ställer frågorna och han som under intervjuens gång kan upptäcka eventuella stickspår som kan visa sig intressanta och av avgörande inslag.⁶⁷

Med utgångspunkt i vår problemformulering och vårt syfte med uppsatsen ansåg vi, som tidigare nämnts, att två djupintervjuer skulle tillföra oss mycket för att i slutändan kunna besvara vår problemformulering. Grunden för dessa intervjuer var en intervjumall över de frågor som vi ville ställa (se bilaga 1). Denna mall skickades ut till respondenterna några dagar innan intervjuerna ägde rum. Under intervjuernas gång lät vi personerna uttrycka sina åsikter på ett fritt sätt för att inte påverka deras svar i någon riktning. Vi försökte dock styra intervjun som helhet i den riktning som vi ansåg vara av störst relevans för vår problemformulering. För att kunna göra en noggrann utvärdering av de data som samlas in under en intervju och för att inte riskera att missa något viktigt är det lämpligt att spela in hela intervjun på band, vilket vi valde att göra.⁶⁸ Vi kunde med hjälp av detta tillvägagångssätt även kontrollera att vi verkligen fått med all den information som vi ansåg vara relevant för vår uppsats. En nackdel är dock att respondenten kan känna sig obekvämt och därmed inte vågar uttrycka sin egentliga åsikt.⁶⁹ För att undgå detta var vi noga med att fråga respondenten om tillåtelse innan intervjun inleddes. Tanken bakom dessa intervjuer var främst att få en insikt i hur ett företag belönar sina anställda, samt hur de motiverar dem att utföra ett bra arbete.

⁶⁶ Halvorsen, 1992

⁶⁷ Hansagi & Allebeck, 1994

⁶⁸ Bryman & Bell, 2005

⁶⁹ Ibid

3.2.3 Urval av respondenter

E.ON

Vi valde att intervjua affärsområdeschef Gert Lyngsjö på E.ON Sverige där man sedan 2001 använder sig av ett belöningsystem, kallat Plus. Anledningen till att intervjun skedde just på detta företag var att en av gruppmedlemmarna hade bra kontakter inom företaget. Vi ansåg att detta var ett lämpligt tillfälle för oss att få en djupare förståelse för hur ett belöningsystem i verkligheten är uppbyggt och vilken typ av belöningar som erbjuds arbetstagarna. Eftersom vi även fick chansen att ta del av deras personalbroschyr om Plus, anser vi denna intervju som högst giltig och pålitlig eftersom respondentens information stämmer bra överens med det som konkret står i broschyren. Eftersom E.ON är ett välkänt företag hade vi i gruppen egna föreställningar om bolaget innan vi påbörjade uppsatsarbetet. För att behålla objektiviteten i uppsatsen har vi emellertid försökt att, i så stor utsträckning som möjligt, bortse ifrån dessa och se på företaget med öppna och granskande ögon.

Finax

Vi har även valt att studera spannmålsföretaget Finax och där intervjuade vi koncernchef Rolf Abdon. Motivet till detta val av företag var liksom i fallet med E.ON att vi redan inledningsvis hade kontakter där. Finax har inte, vad de själva anser, något uttalat konkret belöningsystem men använder sig ändå av belöningar i sin verksamhet. Syftet med denna intervju var att få en bättre insikt i hur ett företag utan ett konkret belöningsystem ser på belöningar och motivation och hur man väljer att motivera sina arbetstagare. Vad gäller denna intervjus giltighet och pålitlighet anser vi det vara lite svårare att fastställa eftersom det inte finns några konkreta handlingar att verifiera intervjun med. Men eftersom att respondenten är grundare av företaget och en av hans uppgifter, enligt honom själv som företagsledare, är att just motivera sina anställda att prestera sitt yttersta, anser vi att hans syn på belöning och motivation inom företaget kan ses som tillförlitlig.

3.3 Undersökningsmetod studenter

3.3.1 Datainsamling

När det gäller val av metod för att samla in data angående högskolestudenternas önskemål, ifråga om belöningar i ett framtida arbete, har vi använt oss av både enkätundersökning (se

bilaga 2) och dokumentstudier. Detta har lett till att våra insamlade data både är primär och sekundär till karaktären. Hur primärdata definieras har vi presenterat i kapitel 3.2.1 ovan. I detta empiriska material bestod våra primärdata av de svar vi fick in från enkätundersökningen. Tyngdpunkten i undersökningen låg i att ta reda på vilka typer av belöningar som studenter vid Lunds Universitet önskar i en framtida yrkeskarriär. Vi har även ställt frågor gällande om man vill ha individuell eller kollektiv belöning samt hur stor del av den totala lönen som de anser bör bestå av en rörlig del.

Materialet som kan kategoriseras som sekundärdata är det vi har inhämtat genom studier av publicerade dokument. Det finns olika varianter av sekundärdata,⁷⁰ en av dessa är *processdata*, vilka uppstår i samband med löpande aktiviteter i samhället i form av tidningsartiklar, debatter etc. Det som kännetecknar processdata är att de producerats utan tanke på att forskare ska kunna använda dem. Dessa data behöver därför granskas kritiskt. Dock har vi funnit stort värde av den här typen av sekundärdata i olika delar av uppsatsen eftersom att den har ett aktuellt nyhetsvärde. *Bokföringsdata* är en annan form av sekundärdata som vi har använt oss av. Dessa data består av företagsredovisningar och olika offentliga register och presenteras oftast som obehandlade informationer. Vi har tagit del av ett antal olika årsredovisningar från de företagen som vi varit i kontakt med för att komplettera vårt tidigare material. Den tredje typen av sekundärdata som vi valt att använda oss av är *forskningsdata*, vilka är data som andra intervjuare samlat in. Dessa data är oftast behandlade i form av exempelvis färdiga tabeller och är i de flesta fall även analyserade. Vi har använt oss av Företagsbarometern⁷¹ som empiriskt material för att komplettera det material, angående studenternas belöningsönskemål, som vi samlat in genom vår enkätundersökning. När man tar del av andras presenterade resultat är det viktigt att man granskar materialet med kritiska ögon. Kritik som kan riktas mot denna typ av resultat är att materialet har samlats in och analyserats med ett bakomliggande syfte som inte nödvändigtvis stämmer överens med det syfte som vi har med vår uppsats.⁷²

⁷⁰ Halvorsen, 1992

⁷¹ Företagsbarometern, 2006

⁷² Holme & Solvang, 1991

3.3.2 Enkäter

En av de vanligaste kvantitativa metoderna för att samla in data är att använda sig av enkäter. Till skillnad från ostrukturerade intervjuer ställs frågorna på ett sätt som redan är bestämt på förhand och samtliga respondenter får samma frågor.⁷³ Den största fördelen med enkäter är att metoden når många personer och att materialet kan översättas till andra språk och ändå behålla sin bearbetbarhet. Två risker med enkäter är dock att bortfallet av svar blir stort samt att respondenterna tolkar frågorna olika. Detta kan underminera studiens tillförlitlighet.⁷⁴ En enkäts frågor kan vidare vara antingen öppna eller slutna. Öppna frågor kännetecknas av att respondenten får svara fritt med egna ord, medan slutna frågor redan har färdigformulerade svarsalternativ.⁷⁵ I vår enkät har vi framförallt använt oss av slutna frågor. Detta beror på att vi hade ett specifikt område som vi ville studera och att frågornas natur var av sådan typ att de annars kunde ha givit oss lika många svar som antalet svarande. Med färdiga svarsalternativ slipper vi också, i stora drag, tolka innebörden av svaret och därmed minskar vi risken för feltolkningar. Detta har förhoppningsvis lett till en mer tillförlitlig studie.

Som vi nämnde i inledningen på detta kapitel har vi skickat ut totalt 60 stycken enkäter. Av dem har vi fått in 44 svar, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 73 %. De 16 personer som inte har besvarat vår enkät har av någon anledning valt att inte göra det, dock tror vi inte enkäten var av sådan karaktär att de valde bort den på grund av för känsliga eller komplexa frågor. Därför tror vi inte att resultatet har blivit missvisande på grund av att en specifik grupp valt att inte besvara den.

Att utforma en bra enkät tar lång tid och bör genomgå fyra olika steg. Steg ett och två består av försöksversioner och har som syfte att exempelvis testa hur lång tid enkäten tar att svara på, hur upplägget upplevdes samt hur relevanta frågorna kändes. I steg tre utnyttjas lärdomarna från de två första stegen och en ny försöksversion utarbetas och prövas. Under sista steget färdigställs den slutgiltiga enkäten och skickas iväg till respondenterna.⁷⁶ Vid utformandet av vår enkät har vi inte följt dessa fyra steg helt och hållet. Vi har istället, under arbetets gång, haft långa diskussioner inom gruppen för att få en svarsvänlig och givande enkät. Detta har tagit en hel del tid varför vi anser att enkäten är utformad på ett sätt som gör

⁷³ Halvorsen, 1992

⁷⁴ Kylén, 1994

⁷⁵ Hansagi & Allebeck, 1994

⁷⁶ Kylén, 1994

att den känns tillförlitlig. Vi visste att vi inte skulle få någon chans att ställa följdfrågor, utan var tvungna att vid ett enstaka tillfälle få tillgång till så mycket relevant information som möjligt. Vi valde därför att ha så neutrala och enkla frågor som möjligt för att minimera risken att respondenten uppfattade frågan fel och därigenom gav svar som inte var relevanta för vår studie. För att få så hög svarsfrekvens som möjligt skall enkäten vara lätt att besvara samt inte ta för lång tid att genomföra.⁷⁷ Antalet frågor begränsades därför till sju stycken. Vi meddelade också respondenterna att de självklart var välkomna att skriva så utförliga och djupgående svar som möjligt.

3.3.3 Dokumentstudier

Dokument från organisationer kan antingen vara offentligt tillgängliga eller inte. Exempel på offentligt tillgängliga dokument kan till exempel vara årsberättelser eller måldokument från företag. Exempel på dokument som inte är tillgängliga för allmänheten kan till exempel vara organisationsscheman och/eller företagets interna nyhetsbrev. Dokument som härrör från privata källor, till exempel företag, är sannolikt autentiska och meningsfulla. De människor som producerar de olika dokumenten i organisationen har sannolikt någon idé eller ståndpunkt som de vill förmedla.⁷⁸

Vi har valt att använda oss av dokumentstudier för att på bästa sätt kunna få en generell överblick av vilka belöningar som studenter värdesätter hos en framtida arbetsgivare. Vi valde att använda oss av Företagsbarometern, en undersökning gjord bland ekonomi-, teknik-, och IT/datastudenter om deras förväntningar på arbetslivet. Den har genomförts varje år sedan 1988 av företaget Universum Communications och förra året deltog 9005 stycken studenter från universitet och högskolor runtom i Sverige. Studenterna får svara på frågor som vilka företag de helst vill jobba på, inom vilka branscher och hur långa dagar de kan tänkas jobba, men vi har här valt att endast lyfta fram de svar som rör förväntade belöningar och ersättningar.⁷⁹

Dokument är en form av sekundärdata, vilka inte är insamlade och sammanställda primärt för den egna studien. I vårt fall är data insamlade av Universum Communications. Man kan

⁷⁷ Hansagi & Allebeck, 1994

⁷⁸ Bryman & Bell, 2005

⁷⁹ Företagsbarometern, 2006

utföra en sekundäranalys av dokument som har fokus på data som samlats in av andra forskare.⁸⁰ En av anledningarna till att detta är ett fördelaktigt sätt att samla in data på är eftersom någon annan tidigare behövt göra grovjobbet, vilket sparar en själv mycket tid. Mycket av de data som kommer till användning för en sekundäranalys är också av mycket god kvalitet. Även om de personer och organisationer som utfört undersökningarna haft samma problem som alla andra gällande bortfall, har man använt sig av etablerade metoder för att följa upp och analysera data och bortfallsproblemet minimeras därmed. De urval man valt att fokusera på är oftast nationella vilket hade varit väldigt svårt för någon som arbetar med ett enskilt projekt pga. för höga kostnader. Det finns självklart även vissa begränsningar med att genomföra en sekundäranalys. Man bör till exempel vara medveten om att man inte är bekant med materialet på samma sätt som när man själv samlar in data, vilket man bör vara medveten om.⁸¹

3.3.4 Urval av respondenter

Högskolestudenter

Den bakomliggande tanken med enkätundersökningen var att komplettera och eventuellt utvidga det material vi erhållit från Företagsbarometern. Vår förhoppning var också att få en mer detaljerad och djup förståelse för vad studenterna i dagens samhälle prioriterar när det gäller belöningar. Eftersom studenter är de personer som vi i uppsatsen valt att lägga fokus på, ansåg vi att det var mycket viktigt att vi fick deras åsikter och önskemål, om vilken typ av belöningar som de motiveras och tilltalas av, inte bara som sekundärdata utan även primärt.

För att nå ut till så många studenter som möjligt valde vi att skicka ut enkäterna till studenter inom alla ämnesområden. Vi har heller inte gjort några avgränsningar beroende på hur länge studenterna har studerat vid universitetet. Detta för att ge oss ett så stort och brett empiriskt material som möjligt.

⁸⁰ Kylén, 1994

⁸¹ Bryman & Bell, 2005

3.4 Kvalitet

En utmaning vi har ställts inför i och med denna uppsats är att lyckas samla in data som är relevanta för vår problemställning. Ett annat ord för relevans eller giltighet är validitet.⁸² Med validitet menas traditionellt om huruvida de indikatorer som utformats i syfte att mäta ett begrepp verkligen mäter just det begreppet.⁸³

Vad som bör observeras är att vid intervju nås endast ett fåtal personer, till skillnad mot en enkät som kan sändas ut till ett stort antal människor. Eftersom vi har kompletterat de två djupintervjuerna med E.ON och Finax med kvantitativa data i form av dokumentstudier och en enkätundersökning med studenter, anser vi inte att detta har inneburit något negativt för vår uppsats. En negativ aspekt som vi har försökt minimera är risken för den så kallade intervjueffekten.⁸⁴ Denna effekt inträffar när intervjuaren styr intervjun så mycket att informationen riskerar att ge en skev bild av verkligheten. Eftersom våra intervjuer var av ostrukturerad karaktär där respondenten mest fick prata fritt anser vi att informationen som har inhämtats är korrekt.

Ett annat ord för reliabilitet är tillförlitlighet. En mätning ska vid en viss tidpunkt ge samma resultat som vid en förnyad mätning.⁸⁵ Hög reliabilitet ska kunna garantera att data som vi har samlat in är pålitlig, och därmed kan belysa den vetenskapliga problemställningen.⁸⁶

De personer som har intervjuats har varit högt uppsatta personer med bra insyn i hur verksamhetens belöningar ser ut. Vi anser därför att deras kunskaper inom området är av god art. Risken vid intervju är dock att intervjuobjektet kan försköna bilden av verksamhetens organisation, den information vi får kan då vara av subjektiv karaktär vilket bör tas hänsyn till i analysen.

De enkäter som har skickats ut har bestått av ett fåtal slutna frågor vilket medför att risken för feltolkningar av respondenten reduceras. Detta medför också att det insamlade materialet blir enklare att sammanställa och analysera. Man bör dock vara medveten om att det kan bli problematiskt att generalisera utifrån ett styrt empiriskt material.

⁸² Halvorsen, 1992

⁸³ Bryman & Bell, 2005

⁸⁴ Kylén, 1994

⁸⁵ Trost, 1993

⁸⁶ Halvorsen, 1992

Kritik mot de sekundärdata vi har samlat in kan vara att objektiviteten riskerar att undergrävas när man tar del material som skrivits med ett annat bakomliggande syfte än det som vi har. Det gäller alltså att vara medveten om det bakomliggande syftet när man tar del av källan.

I inledningskapitel har vi använt oss av artiklar som inte borde tillstyrkas störst akademisk tillförlitlighet. Detta har vi varit medvetna om, men eftersom syftet med dessa endast har varit att väcka intresse och sätta in läsaren i debatten kring belöningar och belöningssystem har vi ändå valt att ta med dem i uppsatsen.

4 Empiri och Analys

I detta kapitel kommer vi att separat presentera och analysera den information vi har erhållit under våra intervjuer med E.ON och Finax. Vi kommer därefter att presentera informationen vi erhållit både från Företagsbarometern och från vår egen enkätundersökning, vilka sedan avslutningsvis gemensamt kommer att analyseras.

4.1 E.ON Sverige

4.1.1 Företagspresentation

“E.ON Sverige är en del av E.ON-koncernen, världens största privata energibolag.”⁸⁷

E.ON bildades i juni år 2000 efter ett samgående mellan VEBA och VIAG, vilka var två mycket framgångsrika industriföretag. Det gjordes en hel del strukturella förändringar under företagets första år i syfte att bli ett renodlat energibolag med inriktning på gas och el. De verksamheter som sysslade med annan produktion såldes ut, och parallellt genomfördes stora förvärv, däribland uppköpen av Powergen, Ruhrgas, Midlands Electricity och ett ökat aktieinnehav i Sydkraft. Under 2004 beslöts det att alla de olika varumärkena skulle samlas under ett övergripande namnet E.ON. Sydkraft blev en del av E.ON Sverige i september 2005, och genom det ett dotterbolag i världens största privata energikoncern – E.ON.

E.ON Sverige omsätter drygt 24 miljarder kronor och har cirka 5000 medarbetare. En av de viktigaste anledningarna till att företaget lyckats bli framgångsrikt, anser de själva vara följande: ”Grunden för vår framgång ligger också i att erbjuda en attraktiv arbetsplats, förutsättningar för att våra medarbetare ska trivas och utvecklas samt att kanske du som just nu studerar ska välja oss som ditt framtidsföretag.”⁸⁸

⁸⁷ E.ON Sverige, <http://www.eon.se/>

⁸⁸ Ibid

De har även poängterat vikten av sina medarbetare i sin uttalade företagsstrategi: ”Våra möjligheter beror på vår framgång att attrahera, utveckla och ha kvar våra medarbetare.”⁸⁹

4.1.2 E.ONs nuvarande belöningsystem

Det belöningsystem som Sydkraft använde mellan 1985 och 2001 var uppbyggt som ett resultatandelssystem. Ett sådant system kännetecknas av att belöningar utgår som en andel av det övergripande resultatet, om resultatet överstiger budget. År 2001 såldes Sydkraft till E.ON och blev en del av E.ON Sverige. I samband med detta övergavs det gamla belöningsystemet och arbetet med att utforma ett nytt påbörjades.

År 2005 införde E.ON Sverige sitt nuvarande incitamentsprogram kallat Plus. Syftet med detta system är, enligt Gert Lyngsjö, att skapa ett mervärde för både företaget och de anställda. För företagets del skall incitamentsprogrammet fungera som ett verktyg för att attrahera och motivera sina anställda. För den anställde är det tänkt att ge en möjlighet att påverka sin privatekonomi på ett positivt sätt. Enligt det nya systemet differentierades de anställda och delades in i tre olika grupper. Motivet till detta var att försöka koppla den anställdes bonus till hur mycket de kunde påverka i företaget. Indelningen baserades på en IPE-klassificering som tidigare även använts för att klassificera tyngden i ett chefsjobb. Incitamentsprogrammet var vidare lönebaserat och därmed relaterat till den anställdes lön, man kunde få en viss procentsats av sin årslön.

Maximal del av årslönen	
Grupp A) IPE X-	30 %
Grupp B) IPE Y-Z	15 %
Grupp C) Övriga anställda	8 %

*Tabell 1: Maximal bonus för E.ON:s anställda.*⁹⁰

Som tabell 4.1 visar kan alla anställda få 8 % av sin årslön i bonus. Har man en chefsposition på en lägre nivå kan man få upptill 15 % av årslönen i bonus, medan de högsta cheferna

⁸⁹ E.ON Sverige, <http://www.eon.se/>

⁹⁰ Företagsbroschyr E.ON, 2006

maximalt kan få 30 % i bonus. Bonusen viktas sedan efter tre olika kriterier vilka tillsammans ger den slutgiltiga bonusen.

	Vikt	Nivå A	Nivå B	Nivå C
1) Eon AB	20 %	6 %	3 %	1.6 %
2) Dotterbolag/affärsområde	40 %	12 %	6 %	3.2 %
3) Individuella mål	40 %	12 %	6 %	3.2 %
Max		30 %	15 %	8 %

Tabell 2: Maximalt utfall per kriterium för respektive nivå.⁹¹

Enligt tabell 4.2 består den anställdes bonus till 20 % av hur det går för koncernen som helhet, till 40 % av hur dotterbolaget eller affärsområdet presterar samt till 40 % i vilken utsträckning den anställdes individuella mål uppnås. Ytterligare en sak som kan nämnas är att en tredjedel av den högsta bonusen utgår även om enheten endast når upp till budget, medan det krävs 10 % överträffande av budget för att erhålla den maximala bonusen.

De individuella målen sätts av den anställda tillsammans med dennes närmaste chef. Som en huvudregel för hur de individuella målen skall bestämmas använder sig företaget av en modell kallad SMART.⁹² Modellen innebär att målen skall vara:

- Specificerade, det ska tydligt framgå vad det är som mäts.
- Mätbara, det ska vara känt hur målen skall mätas.
- Accepterade av båda parter.
- Relevanta, de ska vara rimliga samtidigt som utmanande att uppnå.
- Tidsatta, en tidpunkt för uppföljning skall bestämmas samtidigt som målen sätts.

Efter varje verksamhetsår görs sedan en uppföljning där också bonusen bestäms.

Anledningen till att företaget valde att ändra belöningsystemet var att man ville få ett skarpare incitamentsprogram där varje individ skulle känna en tydligare koppling mellan sitt arbete, ansvaret för företagets resultat samt den lön som erhålls. Den generella uppfattningen i

⁹¹ Företagsbroschyr E.ON, 2006

⁹² Ibid

E.ON-koncernen är enligt Gert Lyngsjö att ju närmare förankrat programmet är hos individen ju starkare blir incitamenten att uppnå de fastställda målen. Dock har ingen officiell utvärdering av systemet ännu gjorts varför det är svårt att veta vilka effekter det har fört med sig.

En risk som Gert Lyngsjö ser med belöningsystemet är suboptimering, det vill säga att varje enhet eller affärsområde gör det som uppfyller deras mål bäst och inte det som uppfyller företagets, som helhet, mål bäst. Dock har E.ON genom att även införa ett kriterium avseende hela företagets prestation försökt minimera risken för suboptimering. Vidare tror han inte att man skall överskatta betydelsen av ett incitamentsprogram, själv säger han att han inte skulle arbeta sämre utan systemet. Dock tycker han det ger positiva signaler ut i organisationen att företaget delar med sig av ett bra resultat.⁹³

Det viktigaste resultatet av incitamentsprogrammet som koncernen har sett är att man har fått ett systematiskt sätt att arbeta med utvecklingssamtal med de anställda. Detta var något som inte fanns på ett lika stringent sätt tidigare. En annan konsekvens av införandet av det nya belöningsystemet är att det har lett till en förbättrad dialog mellan cheferna och deras anställda. Enligt Gert Lyngsjö är målstyrning viktigt i ett företag eftersom alla då vet vilka krav som ställs och vilka mål som skall uppnås. Det skapar en tydlighet i arbetet som annars kan vara svår att uppnå.⁹⁴

För närvarande finns det inga planer på att utveckla det nuvarande belöningsystemet. Det som ligger närmast i tiden är att finna ett sätt att utvärdera systemet så att företaget kan få reda på vilka effekter det har bidragit med. Koncernen har även som ambition att titta närmare på om man kan genomföra en standardiserat belöningsystem för alla länder. Detta kan leda till att belöningsystemet i Sverige på sikt kan komma att ändras.

E.ON belönar och motiverar sin personal även på andra sätt än vad belöningsystemet uttrycker. Dessa belöningar är inte nödvändigtvis direkt utlösta av prestationer kopplade till specifika mål, utan berör snarare sådant som motiverar personalen och får den anställda att stanna kvar. Betald övertid är ett exempel på detta, vilket dock endast ges till dem som inte innehar chefskap. Cheferna får istället en extra veckas semester per år. En annan förmån som

⁹³ Intervju E.ON Sverige, 2006-05-03

⁹⁴ Ibid

inte uttrycks i företagets belöningsystem är möjligheten till vidareutbildning. E.ON ser gärna att personalen utbildas och utvecklas, varför denna förmån ibland innefattas i den anställdes individuella mål.

4.1.3 Återkoppling E.ON

Syftet med E.ON:s belöningsystem är som tidigare nämnts att skapa ett mervärde för både företaget och de anställda. Det skall även kunna ge de anställda en möjlighet att påverka sin privatekonomi på ett positivt sätt. Företaget vill även att varje individ tydligare skall kunna se en koppling mellan sitt arbete, företagets resultat och den lön de erhåller. E.ON:s avsikt med sitt belöningsystem sammanfaller till viss del med den definition som Frick (2004) använder. Han menar att ett incitamentsprogram's främsta uppgift är att motivera och engagera personalen att utföra sitt arbete så effektivt som möjligt samt att behålla nyckelpersoner inom företaget.

Som vi har beskrivit i teorikapitlet ovan så leder belöning till en ökad motivation, vilket i sin tur ger en ökad prestation och sedan ytterligare belöningar. Detta påstående styrks av Andersson och Harriman (1999) som menar att om ett belöningsystem är rätt utformat kan det användas för att direkt belöna önskvärda handlingar och genom det skapa incitament för de anställda att agera i enlighet med företagets övergripande mål. Den generella uppfattningen hos E.ON är också att ju närmare förankrat belöningsystemet är individen desto starkare blir incitamenten att uppnå de fastställda målen. Enligt Wennberg (1998) blir ett system mer rättvist om det är direkt anknutet till individen. Det ger också individen en större möjlighet att påverka utfallet av resultatet. Att det belönas rättvisst på en arbetsplats främjar kanske inte motivation, i alla fall inte enligt Herzberg, då detta kan kopplas till arbetsförhållanden vilket är en hygienfaktor. Å andra sidan ger möjligheten att påverka, en viss frihet vilket kan vara stimulerande och motiverande. Att mäta individuella prestationer och belöna endast utifrån dessa innebär emellertid för företaget en möjlighet att styra sina anställda, vilket kan kännas alltför övervakande och osäkert för den anställda och på så sätt hämma dess prestation.

Belöningsystemet hos E.ON består endast av monetära belöningar och innefattas av en individuell och en kollektiv del. De har även differentierat belöningsystemet för att belöningen skall spegla hur stor påverkan de kan utöva i företaget. Den individuella belöningen grundas i de mål som den anställda sätter upp i samråd med sin närmaste chef.

Wennberg (1998) påpekar även denna aspekt som viktig, men nämner vidare att detta lägger ett stort ansvar på chefen eftersom han eller hon måste vara objektiv i sin bedömning för att målen skall bli relevanta och korrekta. Av det material vi har fått fram är det svårt att utläsa hur detta hanteras inom E.ON. Företaget har heller inte gjort någon genomgripande utvärdering av sitt belöningsystem, varför det är svårt för oss att fastslå om de är medvetna om denna problematik eller inte. Detta skulle kunna leda till en orättvisa mellan uppställandet av mål för de anställda. De förväntar sig som nämnt i inledningen att "få lika lön för lika arbete". Detta är vad som återspeglas i jämviktsteorin. Det spelar ingen större roll för individen vad belöningen är bara den är vad andra får för samma typ av prestation. E.ON använder sig dock av en bestämd modell vid fastställandet av de individuella målen vilket skulle kunna minska risken för subjektiva målformuleringar. Smitt et al (2002) påpekar att målen bör följas upp fortlöpande under året för att möjligheten till konstruktiva utvecklingssamtal skall kunna hållas. Affärsområdeschef Gert Lyngsjö menar också att detta är det viktigaste resultatet av E.ON:s incitamentsprogram. Det systematiska sättet att hålla utvecklingssamtal i företaget har lett till en förbättrad dialog mellan de anställda och deras chefer. En bra dialog innebär förbättrade relationer mellan arbetsgivare och arbetstagare vilket enligt Herzberg är motiverande.

Andersson och Harriman (1999) menar att det finns en risk för företag som enbart väljer att belöna sina anställda individuellt så som att medarbetarna endast ser till sin personliga vinning och bara väljer att assistera sina medarbetare om det hjälper dem att uppnå sina individuella mål. Detta kallas för suboptimering. Denna risk har även E.ON uppmärksammat och därför har de, för att komplettera de belöningar som är baserade på individuella mål, även belöningar som grundar sig i enhetens eller företagets framgång. Jacobsen och Thorsvik (1998) menar att syftet med denna typ av kollektiva belöningar är att främja samarbete inom företaget för att på så sätt öka effektiviteten och förbättra resultatet. Eftersom gruppens resultat påverkar den anställdes slutgiltiga bonus i samma utsträckning som de individuella målen kan risken för suboptimering anses vara relativt liten. Belöningar baserade på hela företagets prestation är enligt Jacobsen & Thorsvik (1998) oftast inte så motiverande men däremot positivt för företagskulturen, det ser bra ut att man delar med sig av sitt resultat.

4.2 Finax

4.2.1 Företagspresentation

Finax är ett spannmålsföretag som utvecklar och säljer müsli, brödmixer och mjöl. Det är ett helägt familjeföretag med bas i Helsingborg och grundades 1979. Det är idag ett av de ledande cerealieföretagen i Norden med 50 anställda och en omsättning på cirka 290 miljoner kronor. Finax ingår i företagsgruppen Abdon Finax med verksamhet i framförallt norra Europa, Canada och USA.

Finax har alltid varit ett företag som enligt sig själv lagt stor vikt vid värderingar och etik, där bland annat relationerna skall präglas av hög moral. Deras affärsidé är att endast sälja sådant man vill ge till sina egna barn och att deras arbete skall präglas av omsorg om människor och miljö. I deras värdegrund finns också att de skall vara goda medborgare och goda arbetsgivare.⁹⁵

4.2.2 Finaxs nuvarande belöningsystem

Koncernchef Rolf Abdon, menar att belöningsystem och framförallt bonus, är någonting som är orättvist i sin natur. Han menar att det är sällan som resultatet ett visst år är baserat på arbetsinsatsen det året. Han anser att ett resultat till exempel kan bero på att en konkurrent bygger en ny fabrik, vilket kan medföra att det egna företaget inte tjänar så mycket pengar det året. I ett annat fall kan det vara så att en av konkurrenternas fabriker brinner ner vilket kan leda till att företaget tjänar väldigt mycket pengar.⁹⁶

Rolf Abdon anser att detta är kärnproblemet med att använda sig av bonus eller prestationsbaserad lön. Börsen, samhället, konkurrenter och hur goodwill arbetats upp i branschen, är också faktorer som är ytterst väsentliga att beakta.

Rolf Abdon anser att det inte finns några rättvisa belöningsystem, varför man på Finax har valt att ha en annan attityd till ämnet. Man har valt att använda sig av väldigt lite individuellt baserade belöningar på grund av de uttalade problemen ovan. De försöker att ha en medveten attityd till detta men vill ändå ge sina anställda belöningar när företaget går bra.

⁹⁵ Finax, <http://www.finax.se/>, 2006-05-07

⁹⁶ Intervju Finax, 2006-05-09

En belöning kan enligt Rolf Abdon baseras på två olika faktorer:

- Individ

Antingen har man individuella belöningar, vilket innebär att man mäter just en specifik arbetstagares resultat varje år. Man får en belöning som är baserad på vad man presterar.

- Företagsprestation

Man har inte individuella belöningar i företaget. Går företaget i sin helhet bra får de anställda belöningar. Man arbetar upp en bonuspool, registrerar månadslöner, räknar ut poäng och fördelar sedan en del av överskottet till alla de anställda i företaget.

Rolf Abdon anser att de båda typerna är orättvisa, vilket han tror reduceras genom att använda en kombination av de båda. Detta innebär i praktiken att om den division, som en arbetstagare är chef för, når budget eller bättre så får han/hon en extra månadslön vilket är en individuell belöning baserad på kollektiv prestation. Om företaget i sin helhet kommer hem på budget eller bättre så får han/hon då också en månadslön extra (se tabeller nedan).

Budgeterat resultat	Årets resultat	Belöning
100	100	1 månadslön
100	150	1,5 månadslön

Tabell 3: Division - individuell belöning

Budgeterat resultat	Årets resultat	Belöning
1000	1000	1 månadslön
1500	1500	1,5 månadslön

Tabell 4: Företaget - företagsprestation

På det viset så kombinerar företaget de båda typerna av belöningar genom att de anställda dels är måna om sitt egna resultat i divisionen och samtidigt är måna om företagets resultat i stort. Företaget har sedan 25 år tillbaka använt sig av dessa typer av belöningar, som alltså enbart

chefer på olika nivåer får ta del av. Om det har gått bra för företaget ett visst år, så kan det hända att de vill belöna en person lite extra som de finner ha varit duktig genom att ge denna en extra månadslön. Detta är alltså ingenting den anställda kan påverka märkbart utan tillfaller endast då flera faktorer sammankopplas.

Motivation

Rolf Abdon menar att för att människor ska kunna fungera arbetsmässigt måste de ha trygghet. Känner de sig inte trygga tänker de för mycket på sin otrygghet vilket leder till att de presterar dåligt. Den ekonomiska tryggheten är väldigt väsentlig. Andra former av trygghet som spelar stor roll kan vara att man inte blir uppsagd, att företaget går bra, att företaget expanderar och kan erbjuda utveckling i form av utbildning.

En av anledningarna till varför det fungerar som det gör i Sverige idag, är enligt Rolf Abdon att vi lever i ett samhälle där vi under många år haft en socialdemokratisk regering, med en okapitalistisk syn. I Sverige finns det inte så stora löneskillnader. På Finax-kontoret kan lönerna variera mellan 20 000-50 000 kronor i månaden beroende på vilket tjänst man innehar. Detta innebär endast en skillnad på 2,5 gånger, jämfört med USA, där koncernen också är verksam, då det istället vara skillnader på upptill 15 gånger.

Motivation påverkas enligt Rolf Abdon av följande:

- *Lön, den ekonomiska tryggheten.* Har man denna trygghet blickar man ett steg högre i Maslows behovstrappa.
- *Trivsel på arbetsplatsen.* Detta är olika för olika människor, men den gemensamma nämnaren anser Rolf Abdon vara att man får möjligheten att känna sig betydelsefull. Att människor blir informerade om vad som händer i företaget, att besluten inte tas över deras huvud utan att de är involverade. På Finax har man möte varje kvartal med all personal då man berättar om företaget och framtidsplaner, och de anställda får även chans att tycka till och ställa frågor. Det är viktigt att de känner att de är delaktiga och kan påverka.
- *Utveckling.* Alla i företaget har utvecklingssamtal en gång per år, där utvärdering av det gångna året sker, samt nya mål för det kommande året sätts upp. Då kommer också alltid lönediskussionen upp. Det är väldigt sällan som bonus står högt på önskelistan

men väldigt ofta vill man ha en högre fast lön, eftersom man rättar in sitt liv efter denna. Man vågar inte etablera en levnadsstandard efter en eventuell bonus.

- *Utveckling och utbildning.* Problemet med den snabba utvecklingen är att människor snabbt blir omoderna och kräver därför ett högre krav på vidareutbildning och internutbildning i organisationen. Rädslan att bli omodern är hög, varför man hos en framtida arbetsgivare värdesätter möjligheter att få förnya sin kunskap och inte riskera att bli utslagna ur samhället. Utbildning står högt på prioriteringslistan. Detta erbjuder Finax sina anställda. De kräver att kontorspersonalen sätter sig på skolbänken 1-2 ggr per år och den personal som innehar ledande positioner går olika veckokurser någon gång per år för att utvecklas, så att de håller sin utbildning modern.

4.2.3 Återkoppling Finax

På Finax använder man sig av monetär belöning i form av årsbonus till de individer som innehar chefspositioner. Fördelen med att använda sig av monetär belöning som är kopplad till företagets mål och resultat är enligt Smitt et al (2002) att om uppsatt mål uppnås så utfaller en bonus, och om det ej uppnås uteblir bonus. På detta sätt minskar företagets risk att ha alltför stora utbetalningar vid dåliga tider. På Finax har man satt upp finansiella mål som kommuniceras till de anställda i form av budget. Enligt Rolf Abdon är budget ett enkelt sätt att mäta utfallet av en prestation och för att kartlägga och bryta ner företagets mål, vilket Anthony & Govindarajan (2003) anser viktigt då ett lyckat belöningsystem måste ligga i linje med företagets övergripande mål. Å andra sidan är budget ett mått som endast kan kopplas till pengar. Detta är inte motiverande enligt Herzberg utan endast en hygienfaktor.

Finax använder sig av en kombination av belöningar, en individuell och en kollektiv båda baserade på kollektiva prestationer. Detta minimerar enligt Frick (2004) risken för konkurrens mellan divisioner samt risken för att någon division är "fripassagerare" eller inte uppmärksammas tillräckligt. Detta gör det svårt, till och med omöjligt, för den enskilde under chefsnivå att påverka sin ekonomi. En eventuell risk kan vara att de känner att det inte spelar någon roll hur väl de presterar så länge företaget går så pass bra att där inte finns något hot om varslning. Det kan alltså vara svårt för cheferna att motivera sina underställda då de inte har någon morot i form av pengar att locka med. Enligt Herzberg skapar dock inte pengar motivation men att inte få ta del av ett belöningsystem skulle kunna kännas som utanförskap och skapa vantrivsel hos den anställda.

Då Finax inte har belöningar för samtliga i företaget är det väldigt viktigt för dem att personalen ändå känner motivation och trivsel på arbetsplatsen. Ett sätt att skapa motivation är enligt Maslows behovshierarki att försöka tillfredsställa behovet av samhörighet. På Finax hålls det varje kvartal möte med personalen då ledningen berättar om företaget och dess framtidsplaner. Personalen får då även chans att ställa frågor. Det är även vanligt att det efter dessa möten kommer fram personal som inte tagit chansen att höras under själva mötet. Detta uppskattas mycket av ledningen då de vill att alla skall känna sig engagerade och att de tas på allvar, samt att det ska råda öppna och goda relationer mellan arbetsgivare och arbetstagare. Rolf Abdon anser detta vara en möjlig väg för att öka trivseln och motivationen på arbetsplatsen, vilket ligger i linje med Herzbergs hygien- och motivationsteori. Enligt denna teori är faktorer som arbetsledning och relationer mellan över- och underordnade viktiga för att anställda inte skall vantrivas. En annan viktig faktor är erkännande vilket skapar motivation och vilket man kan säga att dessa möten är en form av då ledningen lyssnar till de anställda och deras frågor tilldelas lika stor vikt. Här återkommer igen risken att de anställda kanske inte bryr sig så länge företaget går hyfsat bra. Å andra sidan kan man hålla med Herzberg om att pengar ändå bara är en hygienfaktor och se dessa möten som möjlighet för de anställda att ta plats och påverka, vilket kan bidra till att tillfredsställa deras behov av självförverkligande vilket människan enligt Maslow har behov av. Maslow och likaså McClelland talar även om behov av samhörighet vilket även det kan få tillfredsställelse på detta sätt.

En annan motivationsfaktor enligt Herzberg är utveckling. Detta lägger även Rolf Abdon stor vikt vid då han understryker att Finax kräver att anställda genomför någon form utbildning när behovet av det uppstår. Herzberg menar att möjlighet till utbildning och utveckling skapar motivation hos de anställda och gör att de presterar bättre. Å andra sidan, om de anställda inte vill ha utbildning kommer detta inte vara motiverande utan möjligtvis istället hämmande, då den inte känner att relationen med arbetsgivaren är god.

På de årliga utvecklingssamtalen med de anställda kommer i de allra flesta fall en lönediskussion upp. Enligt Nilsson & Ryman (2005) och Herzbergs tvåfaktorsteori så innebär lön inte bara en ekonomisk trygghet utan är även en fråga om status. På Finax anser man att det just är det förstnämnda som en lön innebär för en individ och att det även är en fråga om status är ingenting man har märkt av på företaget. Anledningen till att ekonomisk trygghet just

skulle vara den drivkraft som ligger bakom önskemålet om högre lön baserar dem på att det oftare är de anställda efterfrågar en större del av lönen som fast än möjligheten att erhålla en högre ersättning i form av bonus. På utvecklingssamtalen utvärderar man även de anställdas arbete och försöker utforma och omorganisera deras arbetsuppgifter så att dessa i möjligaste mån motsvarar deras önskemål. Även detta får stöd i Herzbergs tvåfaktorsteori, då individuellt anpassade arbetsuppgifter skapar motivation.

4.3 Företagsbarometern

Företagsbarometern är en årlig attitydundersökning gjord bland ekonomi-, teknik-, och IT-/datastudenter om deras förväntningar på arbetslivet. Undersökningen har genomförts varje år sedan 1988 av företaget Universum Communications i Sverige och i 25 andra länder i Europa, Nordamerika och Asien. I den svenska undersökningen deltog i år och 9 005 studenter från universitet och högskolor runtom i landet.

Studenterna får svara på en rad olika frågor som vilka företag de helst vill jobba på, inom vilka branscher och hur långa dagar de kan tänka sig att jobba. Vi har med tanke på vår problemformulering endast valt att lyfta fram svar rörande förväntade belöningar och ersättningar. I Företagsbarometern benämns ordet förmåner. Vi har valt att inte särskilja dessa ifrån belöningar då vi anser att de faller in under vår definition av belöningar.

På frågan om vilka förmåner som främst efterfrågas var endast ett resultat baserat på teknologer presenterat. Det finns en viss skillnad i dessa beroende på om man är kvinna eller man. Prioriteringsordningen är dock densamma bortsett från små marginella skillnader. De tre främsta förmånerna var *betald övertid*, *betald vidareutbildning* och *extra semester* (se bilaga 4).

En av frågorna handlade om studenternas karriärmål. De två karriärmål som prioriterades högst var *arbete som innebär allt större utmaningar* och *bygga upp en god privatekonomi* (se bilaga 4).

4.4 Enkätundersökning av studenter

Som vi nämnde tidigare är vår tanke att komplettera och utvidga det material vi hämtat från Företagsbarometern med en enkätundersökning gjord på studenter (se bilaga 1). Vi tror också att detta kommer ge en mer nyanserad bild av vad studenterna i dagens samhälle prioriterar när det gäller olika typer av belöningar. Av våra respondenter var 60 % män och 40 % kvinnor och av dessa var en majoritet ekonomistudenter. I vår analys har vi dock valt att inte göra någon åtskillnad mellan män och kvinnor eftersom vi anser att det inte är relevant för vår problemformulering.

De fyra förmåner som studenter i vår enkätundersökning värderar högst är *betald övertid*, *prestationsbaserad bonus*, *pensionsförsäkring* och *vinstdelning*. Vidare har vi även undersökt hur studenter prioriterar olika karriärmål. De främsta är *arbete som innebär allt större utmaningar*, *leda projekt* och *bygga upp en god privatekonomi*.

När det gäller frågan om studenterna helst vill ha individuell eller kollektiv belöning svarade drygt 80 % att de helst vill ha individuella belöningar medan resterande 20 % valde kollektiva. Dock ha många kommenterat att om det var möjligt skulle de vilja ha båda.

Vi ställde även frågan hur stor andel rörlig lön som var önskvärt. Vi angav två möjliga svarsalternativ; 90 % fast lön och resterande 10 % rörlig eller 50 % fast respektive 50 % rörlig. Tanken med denna fråga var att se om studenterna ville ha lägre grundlön med möjlighet att tjäna mer totalt eller om de ville ha större andel fast ersättning. Drygt 70 % av respondenterna angav att de föredrog 90 % fast och 10 % rörlig lön framför det andra alternativet.

4.4.1 Återkoppling studenter

De förmåner som teknologerna fått rangordna i Företagsbarometern är av både monetär och monetärt ekvivalent karaktär. Betald övertid har prioriteras högst på listan vilket även styrks av vår egen enkätundersökning. En anledning till detta kan vara att en anställd inte vill göra något extra utan att få ersättning för det, vilket sammanfaller med Svensson & Willhelsson (1991) grundtanke om belöningar. Utifrån Vrooms förväntansteori kan detta ses som att då en individ vet att ett visst handlande följs av en belöning motiveras individen och dess prestation ökar, vilket även E.ON har uttalat som det bakomliggande syftet med sitt belöningsystem.

På båda fallföretagen ges ersättning för övertidsarbete till alla anställda utom de högre tjänstemännen. Å andra sidan får dessa befattningar större andel av årsbonusen, vilket är en form av monetär belöning som är direkt kopplad till en mycket enkelt mätbar arbetsinsats liksom också betald övertid är. Bonusen syftar till att motivera de anställda till att prestera sitt yttersta, och eventuellt stanna över om så behövs, eftersom att de då hinner uppnå sina mål. Även om inte just betald övertid ges till samtliga så är det bakomliggande syftet detsamma vilket gör att avsaknaden inte känns alltför betydande.

I vår undersökning följdes betald övertid av prestationsbaserad bonus och vinstdelning. Anledningen till det är enligt studenterna själva att de vill ha utdelning för sitt arbete och att de då känner sig motiverade till att prestera sitt bästa. Detta stämmer överens med resonemanget ovan kring fallföretagens bakomliggande syfte till att de använder sig av bonus då det får sina anställda att motiveras och att prestera sitt yttersta. Det är även vad Smitt et al (2002) anser vara en av anledningarna till varför man inför bonus i ett företag. Dock prioriterades bonus inte lika högt i Företagsbarometern. Där återfanns direkt monetärt relaterade förmåner såsom bonus och optioner bland de lägst prioriterade. En av anledningarna till skillnaden kan vara att Företagsbarometern är gjord på teknologer medan vårt urval främst innehåller ekonomer. Vi förmodar att människor idag, på grund av bland annat media, blivit mer medvetna om att bonus förekommer. De flesta kopplar just detta till något som tillfaller företagsledare och andra högt anställda som innehar chefspositioner, men inte att det tillfaller samtliga anställda i företagen. Vi tror att teknologer ser sig själva mer som specialister och inte som företagsledare, vilket kan vara en anledning till att de inte prioriterat bonus lika högt upp på listan som övriga studenter.

Nummer två i ordningen i Företagsbarometern är chansen att få betald vidareutbildning. Detta kan kopplas till två olika behov som en människa, enligt Maslow har, nämligen trygghet och självförverkligande. Betald vidareutbildning minskar osäkerheten om att bli mindre värdefull för företaget samt ökar möjligheten för den anställde att uppnå sina egna mål och drömmar. Detta har inte prioriterats högt på listan i vår egen enkätundersökning vilket skulle kunna förklaras med att teknologer i företagsbarometern känner större osäkerhet att bli omoderna i sin kunskap än övriga studenter. Både E.ON och Finax erbjuder sina anställda någon form av vidareutbildning. Hur ofta detta tillfälle ges och vilken typ av utbildning som erbjuds beror på varje enskild individs befattning.

Den tredje förmånen som prioriterades i Företagsbarometern var extra semester vilket också kan kopplas till behovet av självförverkligande. En individs behov av självförverkligande utgörs inte bara av behov som kan uppfyllas på arbetsplatsen utan även de som går att uppfylla utanför arbetsplatsen vilket kan förklara denna prioritering. Semester kan även ses som en trygghet för den anställde då det ger den möjlighet att förverkliga sig själv och ha ett liv utanför arbetet. Både Finax och E.ON erbjuder som tidigare nämnts extra semester till högre tjänstemän i utbyte mot att inte få betald övertid. De förmåner som säkerställer en människas trygghet i form av pensionsförsäkring och sjukvårdsförmåner prioriterades inte lika mycket i Företagsbarometern som de ovanstående, vilket dock skiljer sig från vår enkätundersökning då studenterna fann detta relativt viktigt. En student kommenterar det på följande sätt: "Alltid bra att säkra sin framtid med hjälp av en pensionsförsäkring", vilket ännu en gång kan kopplas till Maslows behovshierarki med fokus på trygghet och säkerhet. Varken Finax eller E.ON fokuserar uttalat på att säkerställa dessa behov för sina anställda genom att erbjuda extra semester eller pensionsförsäkring. De fokuserar båda två på att engagera sig i sina anställda via utvecklingssamtal och kontinuerlig kommunikation och försöker på så sätt få dem att känna sig trygga eftersom de hela tiden får vara delaktiga i vad som händer. På grund av att båda företagen använder sig av monetära belöningar ger dem sina anställda en möjlighet att bygga upp en trygg ekonomi och ett liv utanför arbetet. Å andra sidan så kanske det inte handlar om att de vill tillfredsställa dessa behov utan verkligen konkret vill ha just extra semester eller en konkret pensionsförsäkring. Detta skulle kunna vara avgörande då man rekryterar och vill locka till sig god arbetskraft. Då kanske man måste lägga tyngdpunkt på just det som studenterna konkret efterfrågar.

Beträffande de karriärmål som studenterna fått rangordna kan generellt sägas att de i grund och botten leder till möjligheten att erhålla högre inkomster med undantag för jämvikt mellan karriär och privatliv och bidragande till samhällsutvecklingen. Den sistnämnda har heller inte fått mer än 12 % av de förfrågades röster i Företagsbarometern. De två främsta karriärmålen är i samtliga grupper i Företagsbarometern och i vår undersökning att ha ett *arbete som innebär allt större utmaningar* och att *bygga upp en god privatekonomi*. Då människor enligt McClelland har behov av att prestera överensstämmer detta med målet att ha ett *arbete som innebär allt större utmaningar*. Detta är även stimulerande enligt Herzbergs tvåfaktorsteori då arbetets utformning skall skapa motivation och främja en god prestation. Det andra högt rankade önskemålet är att uppnå en god privatekonomi vilket följer resonemanget ovan om en människas behov av trygghet och självförverkligande.

Arbete med utmaningar kan innebära arbete som erbjuder utveckling för den anställde. Detta kan möjliggöras på både E.ON och Finax då de under det årliga utvecklingssamtalet utvärderas individens prestationer och tillsammans sätter upp nya mål för framtiden. Båda företagen är även stora och väletablerade vilket ger den anställde möjligheter till avancemang och utveckling. Både el- och mat-branschen är relativt dynamiska och tvingar därför företagen till att ständigt utvecklas. Ju högre upp i hierarkin du innehar en befattning desto större möjligheter har du att få en bättre bonus, och desto mer fungerar det som incitament till de anställda att anta större utmaningar. På EON finns det även möjlighet för utmaning i de individuellt uppsatta målen. Dessa är dock varken uttalade eller mätbara på Finax.

En möjlighet för de anställda att bygga upp en god privatekonomi, ger båda företagen, men möjligheten att påverka till en större utsträckning ger dock endast E.ON till samtliga anställda i företaget. För att få möjlighet till att bygga upp en god privatekonomi anser vi att det är viktigt för en individ att veta att den kommer att få jobba kvar på företaget och därmed kunna avancera och få löneförhöjning. Att tvingas byta jobb kan göra det svårare för den anställda och ta längre tid att bygga upp en god privatekonomi. I och med att de båda fallföretag håller utvecklingssamtal med de anställda kan dess chanser att få jobb kvar inom företaget öka då den kan utvecklas i riktning med företaget. En anledning till att detta karriärmål kan vara så högt prioriterat är att undersökningen är gjord på studenter vilka mestadels lever på studielån och bidrag.

En stor majoritet i vår undersökning föredrar individuell belöning framför kollektiv. En student uttrycker sig om det så här: "Kollektiv belöning är viktig för teamkänslan men att den som arbetar mycket och verkligen lägger ner sin själ i det och då (förhoppningsvis) betyder mer för resultatet också skall ha en större del av vinsten/belöningen." Detta stämmer med det Smitt et al (2002) anser om syftet med lön, att det skall fungera som ett styrmedel för att få den anställda att prestera i linje med företagets syfte och mål. Vidare säger Jacobsen och Thorsvik (1998) att med en kollektiv belöning finns risken att arbetsgivarna inte uppmärksammar "fripassagerare" eller den som dragit det tyngsta lasset. En annan risk är också att kollektiv belöning inte känns motiverande för den enskilde om den är baserad på många anställdas prestation. Detta styrks även i vår undersökning då ett flertal studenter kommenterar att ingen annan skall belönas för det man själv har åstadkommit. I förväntansteorin står det även att då en individ vet att en viss prestation ger en viss belöning

motiveras den till att utföra handlingen. Med en kollektiv belöning är utfallet av belöningen mer osäkert vilket kan medföra att individen känner sig mindre motiverad. En anledning till detta val kan vara att det handlar om studenternas första jobb. På universitetet är det mesta uppbyggt kring varje individs individuella prestation och man är inte van vid kollektiv bedömning, med undantag för grupparbeten. Risken för suboptimering är något som studenterna tänkt på till viss del, och att individuell belöning kan skapa en inre konkurrens i organisationen vilket följande motivering tyder på: ”en kombination av båda typer kan nog också vara väldigt bra för att inte få en alltför tävlingsinriktad inställning på arbetsplatsen”. Både E.ON och Finax erbjuder individuell och kollektiv belöning till sina anställda. Dock är båda fallföretagens belöningar mest kollektivt baserade.

Beträffande utformandet av lönen föredrar 75 % av våra undersökta studenter att ha fördelningen 90/10 av fast och rörlig lön framför 50/50. Anledningen till detta uttrycker många är att de skulle föredra ett säkert utfall framför ett osäkert särskilt då de är nya på arbetsmarknaden. Detta stämmer väl överens med Maslows behovshierarki där trygghet och säkerhet återfinns på en tidig nivå. Studenternas svar stämmer bra överens med vad E.ON erbjuder sina anställda (92/8), förutom cheferna (70/30). Finax erbjuder som ovan nämnt endast rörlig del till cheferna med fördelningen 92/8 då en extra månadslön erhålls och 86/14 då två extra månadslöner erhålls.

5 Slutsatser

I detta avslutande kapitel kommer vi att presentera de resultat vi har kommit fram till samt föra en diskussion kring dem. Vi kommer även att försöka uppfylla syftet med uppsatsen och besvara vår problemformulering. Till sist kommer vi att ge förslag på forskning som kan vidareutveckla vår studie.

5.1 Slutsatsdiskussion

De studenter som både vi och Företagsbarometern har undersökt har rangordnat betald övertid som ett av de främsta önskemålet som belöning hos en framtida arbetsgivare. Vi anser att en anledning till detta kan vara att en anställd inte vill göra något utöver den vanliga arbetsbördan utan att få betalt för det. Om en anställd lägger ner mer kraft i företaget vill de också känna att de blir belönade för det. Betald övertid är vidare en form av monetär belöning som är direkt kopplad till en enkel mätbar arbetsinsats, dock är detta något som varken E.ON eller Finax direkt har uttryckt som en belöning. Den mätbara och monetära belöningen de istället uttryckligen använder sig av är prestationsbaserad bonus som delas ut på årsbasis. Bonusen syftar till att motivera de anställda till att prestera sitt yttersta samt att stanna på arbetet så länge som krävs för att de ska kunna uppnå sina mål. Vi anser att det bakomliggande syftet med studenternas önskemål och företagets belöningsform dock är detsamma eftersom båda skapar incitament att prestera mer än vad som uttryckligen står i arbetsbeskrivningen samt ger individen en möjlighet att själv påverka storleken på sin lön.

I både vår undersökning och i Företagsbarometern rankade studenterna en god privatekonomi som ett av sina främsta karriärmål. Detta anser vi stärker vår slutsats att det inte är vilken typ av monetär belöning som utgår som är det viktigaste utan istället att man själv som individ har möjligheten att påverka sin egen ekonomiska situation. Om detta sker genom betald övertid, kontinuerligt under året, eller genom en prestationsbaserad bonus i slutet har nog mindre betydelse för de anställda. En anledning till att detta karriärmål kommit högt upp i de olika undersökningarna tror vi kan bero på att det just är studenter som vi har undersökt. Studenter har idag normalt sett en relativt låg inkomst där varje extra krona är ett välkommet tillskott i kassan. Därför tror vi att monetära belöningar och möjligheten att bygga upp en god privatekonomi prioriteras högt hos denna grupp. Detta styrks ytterligare av att i vår

undersökning följdes betald övertid av belöningarna prestationsbaserad bonus och vinstdelning. Dock ser vi här en skillnad jämfört med Företagsbarometer där bonus rankades lågt. Vi tror här att skillnaden mellan undersökningarna kan bero på de två olika grupper som har studerats. Denna del av Företagsbarometern har endast studerat teknologer, medan majoriteten av våra respondenter har varit ekonomer. Vi tror oss här kunna urskönja en kulturell/akademisk skillnad mellan de två grupperna. Under vår ekonomiutbildning har det ofta inträffat att lärarna benämner sina studenter som ”framtida företagsledare” eller ”påläggskalvar” vilket kanske efter upprepade gånger omedvetet leder till en tilltro till det själv. Eftersom två av oss även studerar på Lunds Tekniska Högskola har vi uppmärksammat att detta fenomen aldrig har inträffat där. Detta kan kanske i längden leda till en tro på att man som yrkesverksam ekonom kommer att få möjligheten att tjäna mycket pengar och därför också rankar dessa typer av belöningar högt.

Betald vidareutbildning var något som rankades högt i Företagsbarometerns undersökning. En fördel vi ser med denna typ av belöning för de anställda är att risken för att bli mindre värdefull för företaget minskar samtidigt som den anställdes möjligheter att uppnå sina egna mål kan öka. Vi tror även att en anledning till att studenter rankar vidareutbildning så högt kan bero på att de är vana vid att utbilda sig och därför söker efter mer kunskap. En annan anledning kan vara att de förutspår att ett behov av ny kunskap så småningom kommer att uppstå och därför vill förbereda sig inför detta. Både E.ON och Finax erbjuder sina anställda någon form av vidareutbildning. Detta har dock inte prioriterats så högt i vår undersökning vilket vi tror kan bero på flera olika orsaker. De som inte har valt gratis vidareutbildning som ett önskemål om en framtida belöning kanske inte heller ser detta som en belöning utan något de förväntar sig att få hos en framtida arbetsgivare då det ligger i bådars intresse. De kanske också anser att de inte behöver någon specifik form av vidareutbildning utan räknar med att de istället successivt kommer att få unika erfarenheter i form av praktik på arbetsplatsen. Även då det finns många anledningar till varför man väljer eller väljer bort utbildning som förmån eller belöning kan ändå ett visst mönster av intresse uppmärksammas både från arbetsgivarens och arbetstagarens håll. Ingen av dem vill att organisationen eller det egna arbetet stagnerar, men sedan på vilka grunder detta baseras på sker utifrån varje enskild situation.

På tredje plats i Företagsbarometerns rangordning kom önskemålet om extra semester. Vi tror att detta kan kopplas till en människas behov av självförverkligande, samtidigt som det kan

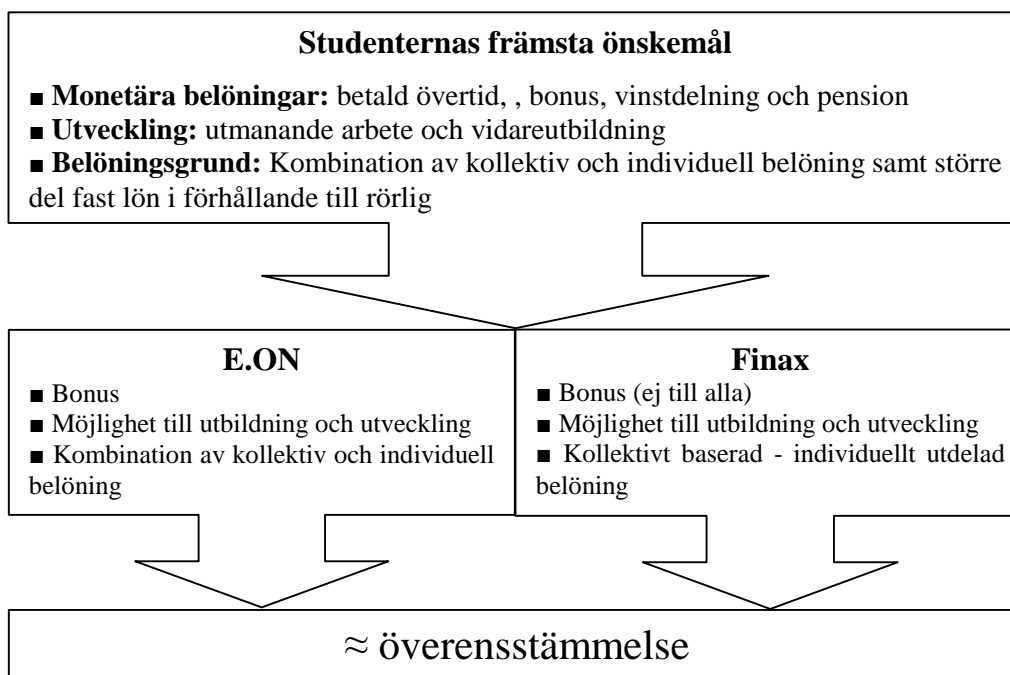
leda till en ökad trygghet i form av möjlighet att förverkliga sig själv och ha ett liv utanför arbetet. Dock rankades inte andra trygghetsrelaterade belöningar som pensionsförsäkring och sjukvårdsförmåner lika högt i Företagsbarometern som de gjorde i vår undersökning. Inget av våra två fallföretag har valt att fokusera på dessa typer av belöningar. Istället lägger båda vikt vid att engagera sig i sina anställda via utvecklingssamtal och kontinuerlig kommunikation och försöker på så sätt få dem att känna sig trygga och delaktiga i vad som händer. Dock ser vi ändå en koppling mellan deras utformning av belöningsystem och de önskemål som studenterna har genom att företagets monetära belöningar indirekt ger de anställda möjlighet att bygga upp en trygg ekonomi i framtiden och ett rikt liv utanför arbetet. Ser man frågan istället ur rekryteringssynpunkt kan det vara viktigt för företagen att de kommunicerar sina belöningsystem på ett sådant sätt att även studenterna inser att de får dessa typer av behov tillfredsställda även om det inte direkt uttrycks i belöningsystemen.

Ett arbete som innebär allt större utmaningar för den anställde kom högst upp i vår enkätundersökning gällande främsta karriärmål. Även om detta inte är ett önskemål om belöning säger det ändå mycket om vad en potentiell anställd efterfrågar hos en framtida arbetsgivare. Både E.ON och Finax är stora och väletablerade företag och verkar inom två dynamiska branscher som kräver att företagen ständigt utvecklas för att inte hamna efter i konkurrensen. Detta borde ge de anställda möjligheter att pröva på nya arbetsområden och ta på sig uppgifter som de inte är vana vid, vilket kan leda till utveckling och, om uppgiften inte blir övermäktig, tillfredsställelse. Eftersom detta karriärmål rankas så pass högt anser vi också att man kan konstatera att vad som tilltalar en student hos ett företag handlar om mycket mer än bara vilka delar deras belöningsystem består av. Personlig utveckling och välbefinnande som inte kommer som en direkt följd av en belöning kommer också högt upp på önskelistan.

Vår undersökning visade på att 80 % av de tillfrågade föredrog individuell belöning framför kollektiv. Studenterna själva motiverar detta val med att säga att de inte vill att någon annan skall belönas för något de har presterat, men vi anser att det också kan bero på att det handlar om deras första jobb. En annan orsak som vi tror kan ha påverkat valet är att studenterna, under studietiden, ofta är vana att arbeta individuellt och bli bedömda samt belönade efter hur de själva presterar. Detta kan leda till en individualism som kommer att prägla dem även i ett framtida arbetsliv. Risken för suboptimering är något som vi tror att studenterna visserligen tänkt på till viss del, och att individuell belöning kan skapa en inre konkurrens i organisationen vilket följande motivering tyder på: ”en kombination av båda typer kan nog

också vara väldigt bra för att inte få en alltför tävlingsinriktad inställning på arbetsplatsen”. Våra två fallföretag har mestadels kollektivt baserade belöningar. Ur studenternas motiveringar anser vi oss kunna utläsa att vad studenterna helst vill ha är en kombination av dessa belöningar, då det skulle främja dels den egna insatsen och dels samarbete. Vår slutsats är därmed att beträffande denna önskan stämmer det väl överens mellan vad studenterna önskar och vad våra fallföretag erbjuder. I vår fråga har vi endast gett respondenterna möjlighet till att välja antingen individuell eller kollektiv belöning, vilket tvingade dem till ett val och kanske skulle vi även ha lagt till ett alternativ med en kombination av de olika belöningsstyperna för att se ett tydligare mönster och kunna dra en klarare slutsats.

I enkätundersökningen hade vi även en fråga angående hur stor del fast respektive rörlig del av lönen de tillfrågade önskade. Vid utformandet av frågan gav vi två ganska extrema alternativ vilket kan ha bidragit till att majoriteten svarade att 90 % av lönen önskades vara fast och resten rörlig. Den fjärdedel av respondenterna som svarade 50/50 kan eventuellt antas vara dem som ser sig på framtida chefspositioner och eventuellt utomlands eftersom bonus och belöningar i dessa fall ofta utgör en mycket stor del av den totala lönen. Avseende förhållandet mellan fast och rörlig lön kan sägas att våra fallföretags utformning stämmer väl överens med vad studenterna i undersökningen önskar. E.ON är det företag som erbjuder en något högre rörlig del till sina högst anställda, vilket kan antas bero på den antagligen redan höga fasta lönen. En annan anledning kan vara att de ingår i en internationell koncern vilket kan ha lett till att deras belöningsystem har fått influenser av de internationella systemen. Finax fördelning är dock lite svårare att direkt konstatera då de inte har ett tak för bonusens storlek, men om en eller två månadslöner erhålls ligger denna fördelning av fast och rörlig lön nära den önskade 90/10-fördelningen.

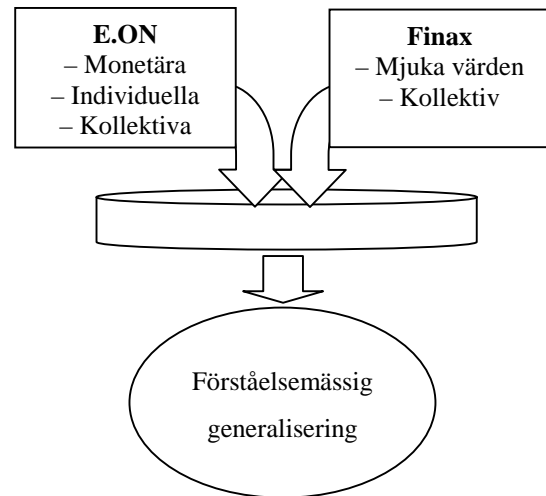


Figur 3: Sammanfattning av slutsatserna

Bilden ovan illustrerar de viktigaste delarna av vår studie och vad den har resulterat i. Överensstämmelsen mellan företagens belöningar och studenternas önskemål anser vi vara god. Den första slutsatsen vi drar ur detta samband är att det spelar mindre roll för den anställda hur den monetära belöningen är utformad, då vi anser att konsekvensen av de olika typerna är densamma. Ej heller ur företagens synvinkel spelar belöningens form någon större roll eftersom det bakomliggande syftet med den är att motivera och engagera sina anställda att prestera enligt företagets strategi. Den andra slutsatsen vi vill betona är att utbildning och utveckling av den anställda ligger i både arbetsgivarens och arbetstagarens intresse och därmed önskas detta av studenterna och erbjuds av företagen. På grund av studiens utformning kan ej en bestämd slutsats dras huruvida belöningsgrunderna (individuell, kollektiv, fast eller rörlig) stämmer överens. Överensstämmelsen är endast god mellan studenterna och det ena fallföretaget, varför ett konstaterande ej bör göras.

Vi har dragit slutsatsen att utveckling och utbildning av de anställda ligger i båda parter intresse och att en anledning till detta kan vara att branscherna fallföretagen är verksamma i kräver utveckling för att klara konkurrensen. Att utmanande och utvecklande arbete ges kan kanske inte generaliseras till alla branscher, då vissa är mer eller mindre statiska, exempelvis de branscher som inte tillverkar så teknik- eller utvecklingsberoende produkter. Då de flesta företag i Sverige har någon form av vinstdelning, i alla fall till högre tjänstemän, och då de

flesta alltmer värnar om sina anställda och ser till deras behov av utveckling anser vi att vår slutsats om att överensstämmelsen mellan företags belöningar och studenternas önskemål anses vara god, kan antas vara en generalisering innefattande de flesta företag i Sverige. Vi är medvetna om att detta antagande endast är baserat på undersökning av två företags belöningsätt, varför vi anser det viktigt att undersöka saken vidare med fler fallföretag för att styrka och ge belägg för detta antagande. Tills vidare får generaliseringen användas med varsamhet, även då den inte är helt ogrundad.



Figur 4: Generaliserbarhet

5.2 Förslag på vidare forskning

En fråga som ständigt uppkommit då vi skrivit denna uppsats är om de önskemål som studenterna har rangordnat som sina främsta skulle ha varit desamma om undersökningen istället var gjord på personer med några års arbetslivserfarenhet. En fortsatt studie skulle alltså kunna undersöka om preferenserna angående belöningar ändras när man väl har börjat arbeta. Man skulle då också kunna undersöka om det finns skillnader i önskemålen mellan män och kvinnor.

E.ON är väldigt öppen med att de har ett belöningsystem. De har till och med givit det ett namn, medan Finax säger sig inte ha något uttalat system även om de ändå belönar sina anställda. En frågeställning som vi anser skulle vara intressant att undersöka är varför vissa företag väljer att ha belöningsystem och kommunicera detta med ett namn, medan andra väljer att hålla det internt inom företaget. Man skulle då även kunna utreda om detta har någon påverkan på hur de anställda inom företaget arbetar och motiveras.

Vi hoppas att någon har inspirerats av denna studie och fastnat för något av våra förslag till vidare forskning så att vi i framtiden kan få svar på någon eller några av de fortfarande många obesvarade frågorna kring företags belöningsystem.

Källförteckning

Litteratur

- Andersson E & Harriman A** (1999) ”*Rätt lön på rätt sätt*”, Arbetslivsinstitutet, Helsingborg
- Anthony & Govindarajan** (2003) ”*Management Control Systems*”, 11:e upplagan, Mc Graw Hill, Singapore
- Armstrong, M** (1993) ”*Managing Reward Systems*” Open University Press, Buckingham
- Bruzelius L. & Skärvad P-H** (2000) ”*Integrerad organisationslära*”, 8:e upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Bryman A & Bell E** (2005) ”*Företagsekonomiska forskningsmetoder*”, 1:a upplagan, Liber Ekonomi, Malmö
- Frick G.** (2004) ”*Lönesamtal – handbok för chefer om individuell lönesättning*”, 1:a upplagan, Uppsala Publishing House, Uppsala
- Halvorsen K** (1992) ”*Samhällsvetenskaplig metod*”, Studentlitteratur, Lund
- Hansagi H & Allebeck P** (1994) ”*Enkät och intervju inom hälso- och sjukvård*”, Studentlitteratur, Lund
- Holme I M & Solvang B** (1991) ”*Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*”, Studentlitteratur, Lund
- Jacobsen D I & Thorsvik J** (1998) ”*Hur moderna organisationer fungerar*”, Studentlitteratur, Lund
- Kaufmann, Geir, Kaufmann, Astrid** (1998) ”*Psykologi i organisation och ledning*”, Studentlitteratur, Lund
- Kirby D A** (2003) ”*Entrepreneurship*”, McGraw-Hill, London
- Kylén J-A** (1994) ”*Fråga rätt vid enkäter, intervjuer, observationer och läsning*”, Tryckeri Balder, Bromma
- Lundahl U & Skärvad P-H** (1999) ”*Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*”, Studentlitteratur, Lund

Mabon, Hunter (1988) ”*Organisationsläran, Struktur och Beteende*”, 1:a upplagan, Decathlon Publishing, Stockholm

Nilsson T & Ryman A (2005) ”*Individuell lön – lönar det sig?*”, Arbetslivsinstitutet, Stockholm

Patel R & Davidsson B (1994) ”*Forskningsmetodikens grunder*”, Studentlitteratur, Lund

Rienecker L & Stray Jörgensen P (2002) ”*Att skriva en bra uppsats*”, Liber Förlag, Malmö

Samuelsson L (2001) ”*Controllerhandboken*”, Industrilitteratur, Stockholm

Schou, Pierre (1991) *Arbetsmotivation – En studie av ingenjörer IMIT*: Stockholm

Smitt R, Wiberg L, Olwig B, Riegnell G & Sjöstrand M (2002) ”*Belöningsystem – nyckeln till framgång*”, 1:a upplagan, Norstedts Juridik, Stockholm

Svensson, A & Wilhelmsson, L (1991) ”*Belöningsystem*”, SIPU Förlag, Stockholm

Thompson A. & Strickland A. J. (2001) ”*Crafting and executing strategy*”, McGraw-Hill, Singapore

Thomsson H (2002) ”*Reflexiva intervjuer*”, Studentlitteratur, Lund

Trost J (1993) ”*Kvalitativa intervjuer*”, Studentlitteratur, Lund

Watson, Tony J. (2002) ”*Organising and Managing Work*”, Ashford Colour Press Ltd., Gosport

Wennberg B (1998) ”*Konsten att sätta lön*”, Arbetsgivarverket, Stockholm

Publikationer

Företagsbroschyr E.ON, ”Plus för motiverade”.

Undersökning gjord av Sifo på uppdrag av Alecta, 2001

Elektroniska källor

Aktiespararna, <http://www.aktiespararna.se/>

Dagens Nyheter, Artikel publicerad 2004-12-16, <http://www.dn.se/>

E.ON Sverige, <http://www.eon.se/>

Ericsson, Årsredovisning 2005, <http://www.ericsson.se/>

Finax, <http://www.finax.se/>

Kairos Future & Chef, ”Morgondagens ledare”, <http://www.kairosfuture.se/>

Universum, <http://universum.se/Pressrelease2005FB.pdf>

Artiklar

Herzberg, Fredrick (2003) One More Time: “*How do you motivate employees?*”, artikel i Harvard Business Review, vol. 81, No 1 page 87-96

Sterling Livingston, J (2003) “*Pygmalion in Management*”, artikel i Harvard Business Review, vol. 81, No 1 page 97-106

“*Under Water*”, artikel i The Economist, november 2001

Muntliga källor

Intervju med Affärsområdeschef Gert Lyngsjö, E.ON Sverige, 2006-05-03

Intervju med Koncernchef Rolf Abdon, Finax, 2006-05-09

Tabeller

Tabell 1: Maximal bonus för E.ON:s anställda38

Tabell 2: Maximalt utfall per kriterium för respektive nivå39

Tabell 3: Division - individuell belöning 44

Tabell 4: Företaget - företagsprestation 44

Figurer

Figur 1: Teoretisk grund.....13

Figur 2: Teoretisk referensram..... 23

Figur 3: Sammanfattning av slutsatserna..... 58

Figur 4: Generaliserbarhet.....59

Bilagor

Bilaga 1 Intervjumall – Företag

1. Hur skulle ni kort vilja beskriva ert företag?
2. Vilka är företagets övergripande mål och varför?
3. När införde ni belöningar?
4. Vilka typer av belöningar ingår i ert belöningsystem och hur är det uppbyggt?
5. Vad anser ni vara viktigt när det gäller utformandet av belöningar för er typ av företag?
6. Vilka generella förbättringar/försämringar har ni upplevt sedan införandet (finansiella, interna etc.)? Kommer ni att avveckla/utveckla ert belöningsystem inom den närmaste framtiden?
7. Vem väljer, utvärderar och mäter de parametrar och prestationer som skall ligga till grund för belöningarna?
8. Hur motiverar ni era anställda att prestera maximalt?

Bilaga 2 Enkätundersökning - Studenter

Enkätundersökning – studenter, kandidatuppsats företagsekonomi, VT2006

1. Man Kvinna

2. Huvudsakligt utbildningsområde:

Ekonomi

Teknik

Juridik

Humaniora

Medicin

Annat: _____

3. Vilka förmåner, utöver fast lön, skulle du helst vilja ha på en framtida arbetsplats? (max tre kryss)

Betald övertid

Sjukvårdsförmåner

Gratis gymkort

Aktieoptioner

Prestationsbaserad bonus

Gratis vidareutbildning

Pensionsförsäkring

Vinstdelning

Tjänstebil

Annat: _____

Motivera dina val!

4. Vilken typ av belöning tycker du är viktigast?

Individuell belöning

Kollektiv belöning

Motivera!

5. Vilket av följande alternativ skulle du helst välja att ha som ersättning?

50 % fast lön och 50 % rörlig lön.

90 % fast lön och 10 % rörlig lön.

Motivera!

6. Vilka karriärmål hoppas du uppnå under dina tre första arbetsår? (max tre kryss)

Arbete som ger allt större utmaningar Leda projekt

Påverka företagets strategi

Skapa jämvikt mellan privatliv och karriär

Arbeta internationellt

Erhålla specialistkompetens

Bidra till samhällsutveckling

Bygga upp en god privatekonomi

Uppnå ledande befattning

Starta eget företag

Utveckla nya produkter

Byta tjänst inom företaget

Annat: _____

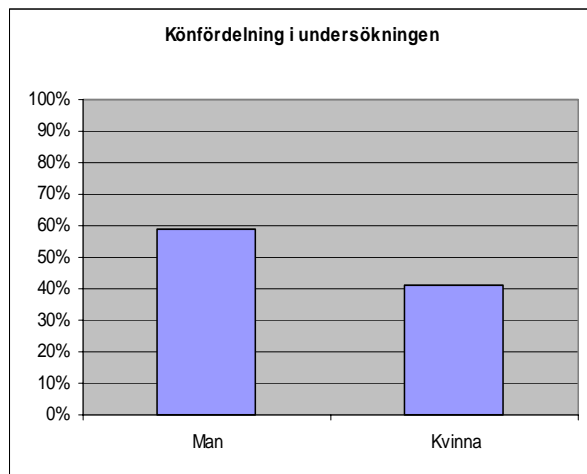
Motivera dina val!

7. Vad får dig att prestera ditt yttersta? Motivera!

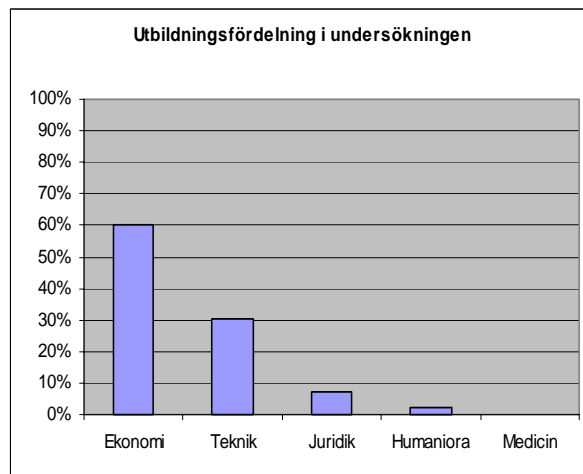
Tack för din medverkan!

Bilaga 3 Resultat enkätundersökning

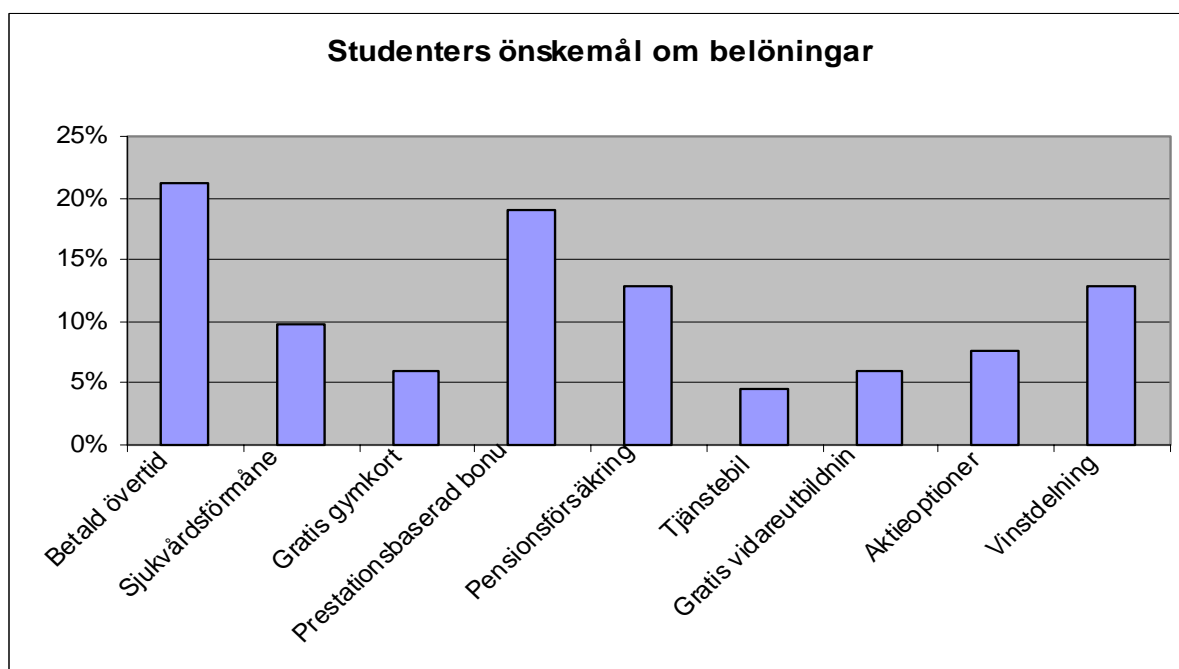
1. Könsfördelning



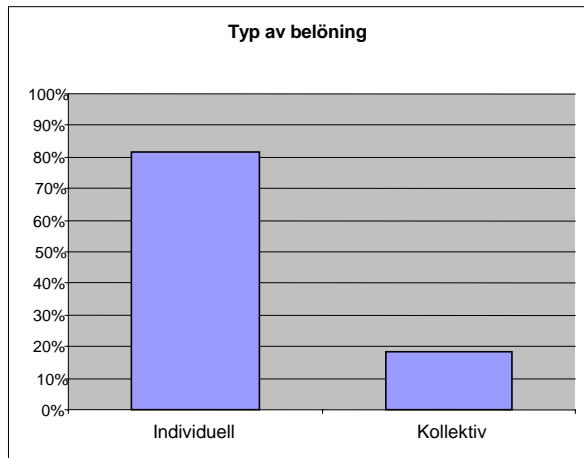
2. Utbildningsområde



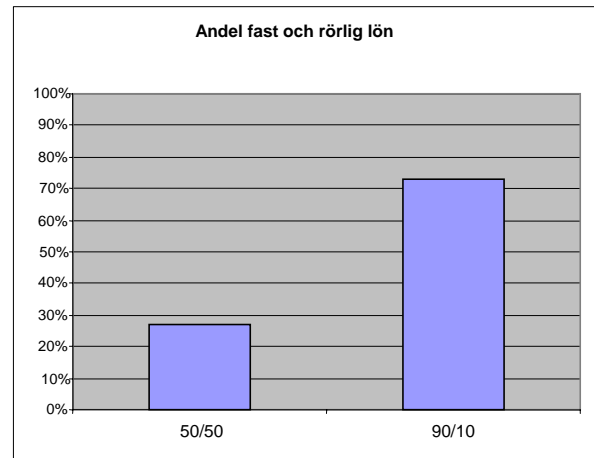
3. Vilka förmåner, utöver fast lön, skulle du helst vilja ha på en framtida arbetsplats? (max tre kryss)



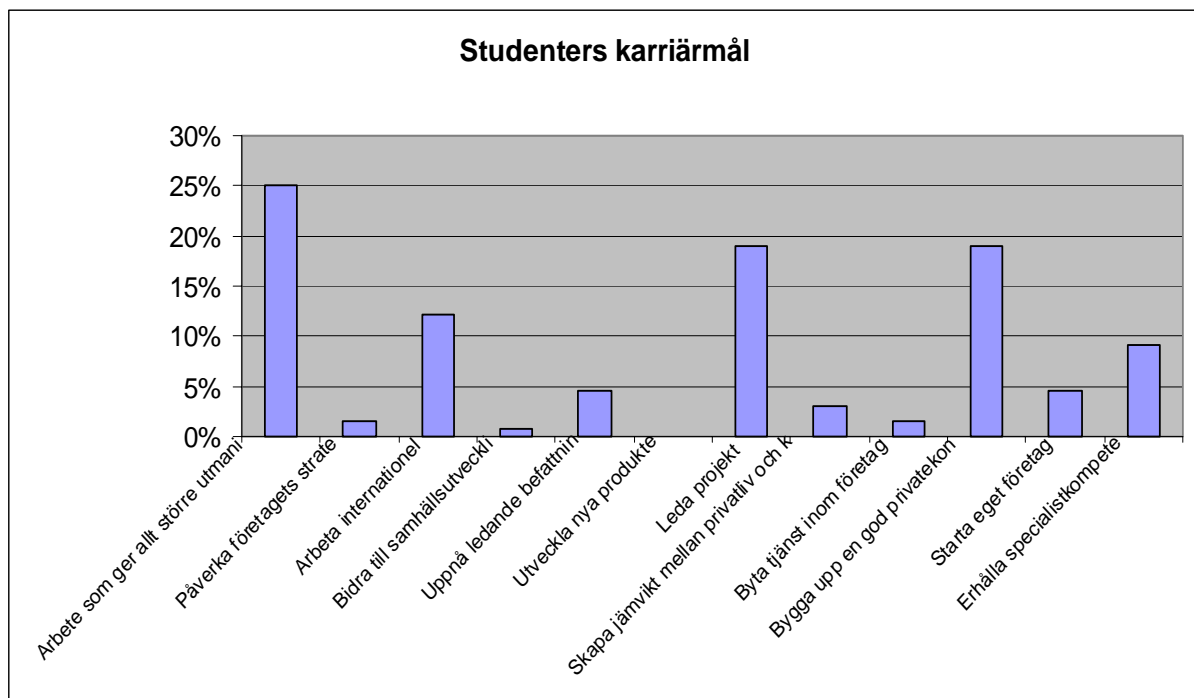
4. Vilken typ av belöning tycker du är viktigast?



5. Vilket av följande alternativ skulle du helst välja att ha som ersättning?



6. Vilka karriärmål hoppas du uppnå under dina tre första arbetsår? (max tre kryss)



Bilaga 4 Resultat Företagsbarometern

