



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kandidatuppsats
VT 2007

Alternativa belöningsgrunder

En fallstudie av belöningsystem i forsknings- och utvecklingsavdelningar

Handledare

Per Magnus Andersson
Peter Jönsson

Författare

Mattias Karlsson
Jesper Magnusson
Henrik Nordlander

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Alternativa belöningsgrunder – En fallstudie av belöningsystem i forsknings- och utvecklingsavdelningar
Seminariedatum:	Tisdagen den 5 juni 2007
Ämne/Kurs:	Ekonomistyrning i utveckling. Fek 582 – Kandidatuppsats, 10 p
Författare:	Mattias Karlsson, Jesper Magnusson och Henrik Nordlander
Handledare:	Per Magnus Andersson och Peter Jönsson
Fem nyckelord:	Belöningsystem, FoU, Motivation, Bonus, Individuella mål
Syfte:	Vårt syfte med denna studie är att beskriva och analysera hur belöningsystem är utformade i FoU-avdelningar.
Metod:	Vi har genomfört en kvalitativ undersökning som har bestått av intervjuer med insatta personer på respektive fallföretag. Denna data har sammanställts och analyserats, med vår teoretiska referensram som grund.
Teoretiska perspektiv:	Vår teoretiska referensram baseras på två övergripande teorier om belöningsystem. Dessa har sedan anpassats efter studiens forskningsområde och ligger till grund för analysen.
Empiri:	I empiriavsnittet redogörs det utförligt för respektive fallföretags belöningsystem.
Resultat:	Samtliga fallföretag har insett vikten av att använda sig av ett motiverande belöningsystem och problemet med att det inte finns någon kvantifierbar output. Detta problem har hanterats genom att det för varje anställd som omfattas av belöningsystemet, sätts ett antal individuella mål. Den anställda graderas sedan efter hur väl dessa mål har uppfyllts och belöningen som erhålls är kopplad till denna utvärdering.

Abstract

- Title:** Alternative basis for rewards – A case study of reward systems in research and development departments
- Seminar Date:** Tuesday, June 5 2007
- Course:** FEK 582, Bachelor Thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Mattias Karlsson, Jesper Magnusson and Henrik Nordlander
- Advisors:** Per Magnus Andersson and Peter Jönsson
- Key words:** Reward system, R&D, Motivation, Bonus, Individual goals
- Purpose:** Our purpose with this study is to describe and analyse how reward systems are designed in R&D departments.
- Methodology:** We have conducted a qualitative study of the companies' reward systems. This has been done through interviews with people responsible for each system. The data has then been compiled and analysed with our theoretical framework as a base.
- Theoretical approach:** Our theoretical framework is based on two main theories about reward systems. These have been adjusted to fit the study's area of research and act as a foundation for the analysis.
- Empirical foundation:** In the empirical chapter a detailed account is given of each company's reward system.
- Conclusion:** All companies have realised the importance of using an efficient reward system, and the problem with not being able to measure output. Instead of traditional output incentives, the companies have used an individual rating system where individual goals are set and evaluated. The rewards are then related to the rating that each employee receives.

Förord

Vi vill först och främst tacka de personer på respektive fallföretag som har ställt upp med sin tid och kunskap. Utan er hjälp hade studien varit omöjlig att genomföra.

Vi riktar även ett tack till våra handledare, Per Magnus Andersson och Peter Jönsson för er hjälp under arbetets gång.

Lund, maj 2007

Mattias Karlsson

Jesper Magnusson

Henrik Nordlander

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.1 Forskning & utveckling – en central del i kunskapssamhället	8
1.2 Belöningsystem – ett allt viktigare styrmedel.....	9
1.2.1 Belöningsystem – bakgrund	9
1.3 Belöningsystem i forskning och utvecklingsavdelningar.....	11
1.4 Problemdiskussion	12
1.5 Syfte	12
1.6 Fortsatt disposition	13
2. Metod	14
2.1 Undersökningens syfte	14
2.2 Precisering av objektet.....	14
2.3 Undersökningsmetod.....	15
2.4 Val av teoretisk referensram	16
2.5 Datainsamling	16
2.5.1 Urvalsmetod	16
2.5.2 Primärdatainsamling.....	17
2.5.2.1 Planerande av intervjuer.....	17
2.5.2.2 Intervjuernas genomförande	18
2.5.2.3 Reflektion över intervjuerna.....	19
2.5.3 Sekundärdatainsamling.....	19
2.6 Övriga hänsynstaganden.....	20
3 Teoretisk referensram	21
3.1 Förtydligande av den teoretiska referensramen	21
3.2 Belöningsystem – en övergripande bild.....	21
3.2.1 Extrinsic rewards & intrinsic rewards.....	22
3.2.2 Vikten av belöningsystem	22
3.2.3 Belöningsystemets roll i organisationen.....	23
3.2.4 Tillämpning av teorin	23
3.2.5 Kritik till teorin	24
3.3 Belöningsystem i FoU-bolag – ett komplement.....	24
3.3.1 Belöningar i FoU-bolag	24
3.3.2 Ledningens fokus – betydelsefullt för valet av belöning.....	25
3.3.3 Tillämpning av teorin	27
3.3.4 Kritik till studien	27
3.4 Kriterier för ett effektivt belöningsystem – vår utgångspunkt.....	27
3.4.1 Cummings & Worleys kriterier – ett urval av de mest relevanta faktorerna.....	28
3.4.2 Thompson & Stricklands kriterier – kompletterande faktorer	29
3.4.3 Tillämpning av modellen	31
3.4.4 Kritik mot vår modell	31
3.5 Sammanfattning av vår teoretiska referensram.....	31

4. Empiri	33
4.1 Alpha	33
4.1.1 Organisationsstruktur.....	33
4.1.2 Belöningsystemets utvecklande & syfte.....	33
4.1.3 Vilka omfattas av belöningsystemet?	34
4.1.4 Uppsättning av mål.....	34
4.1.5 Utvärdering i belöningsystemet.....	35
4.1.6 Belöningar.....	36
4.2 Beta.....	36
4.2.1 Organisationsstruktur.....	36
4.2.2 Belöningsystemets utvecklande & syfte.....	37
4.2.3 Vilka omfattas av belöningsystemet?	37
4.2.4 Uppsättning av mål.....	37
4.2.5 Utvärdering i belöningsystemet.....	38
4.2.6 Belöningar.....	39
4.3 Gamma.....	39
4.3.1 Organisationsstruktur.....	39
4.3.2 Belöningsystemets utvecklande & syfte.....	39
4.3.3 Vilka omfattas av belöningsystemet?	40
4.3.4 Uppsättning av mål.....	40
4.3.5 Utvärdering.....	41
4.3.6 Belöningar.....	41
5 Analys	42
5.1 Analys utifrån vår teoretiska referensram	42
5.1.1 Kontroll.....	42
5.1.2 Precision.....	43
5.1.3 Icke-monetära belöningar.....	44
5.1.4 Tid.....	46
5.1.5 Relativ nivå	47
5.1.6 Belöningsgrund	48
5.1.7 Intern rättvisa	49
5.1.8 Centralisering.....	50
5.1.9 Variation.....	51
5.2 Generella likheter och skillnader mellan fallföretagen	52
6 Resultat & resultatdiskussion	54
6.1 Kommentarer till resultatet	54
6.2 Belöningssystems utformning i en FoU-avdelning	54
6.3 Studiens applicerbarhet på andra miljöer.....	57
6.4 Förslag på vidare forskning.....	57
Källförteckning.....	59
Bilaga 1: Intervjuguide.....	62

Figurförteckning

Figur 1.1: Expectancy theory	10
Figur 3.1: Övergripande struktur för teorikapitlet.....	21
Figur 3.2: Förstärkning av den goda cirkeln; arbetstillfredsställelse - motivation - resultat, med hjälp av belöningsystem.....	23
Figur 3.3: Belöningsystem rankat efter användarfrekvens.....	25
Figur 3.4: Lynn & Honing-Hoftels bedömning av ledningens fokus.....	26
Figur 3.5: Nio vägledningarna för effektivt utformande av ett belöningsystem.....	28
Figur 3.6: De för vår studie fyra mest relevanta kriterierna från Cummings & Worleys kriterier för utformandet av ett effektivt belöningsystem.....	28
Figur 3.7: Kriterier som används vid analys utifrån Thompson & Stricklands teorier om belöningsystem.....	30
Figur 4.1: Processen vid uppsättande av mål: Alpha.....	35
Figur 4.2: Processen vid uppsättande av mål: Beta.....	38
Figur 4.3: Processen vid uppsättande av mål: Gamma.....	40
Figur 5.1: Den rörliga bonusens relativa nivå i förhållande till den fasta lönen, för ledande personer inom FoU.....	47

1. Inledning

I inledningen redogörs för bakgrunden till det problemområde som denna uppsats ämnar undersöka. Två starka trender i samhället beskrivs och därefter följer en problemdiskussion, som mynnar ut i ett syfte. Avslutningsvis beskrivs uppsatsens disposition.

1.1 Forskning & utveckling – en central del i kunskapssamhället

För att ett industriland som Sverige skall kunna konkurrera med länder vars kostnadsbild är betydligt lägre, krävs en ökad fokusering på kompetens och kunskap. Detta innebär en ökad satsning på forskning och utveckling (hädanefter benämnt FoU), inte bara i Sverige utan även i andra industriländer. (Larsson, 2006)

I frågan om värdeskapande inom organisationer har det under de senaste 20 åren skett en betydande förändring. Child (2005) menar att kunskap och specialkompetens, är något som efterfrågas i allt högre i industriländerna. Ökad prestation inom organisationer hänförs idag sällan till ökad produktionseffektivitet, utan snarare till rätt kompetens.

”Value is increasingly being created through the processing of flows of information and knowledge rather than flows of materials”

(Child, 2005, s. 37).

Övergången till kunskapssamhälle medför att efterfrågan på personer med rätt kompetens ökar. Child (2005) menar att den kategori av den totala arbetskraften som ökar mest är specialister och personer med hög kunskap inom ett specifikt område. Personer som främst återfinns inom FoU, ingenjörsyrken och juridik. Studier gjorda av US Bureau of Statistics bekräftar detta. Dessa studier visar en tydlig trend mot ökad andel kunskapsarbetare i den amerikanska arbetskraften. (US Bureau of Statistics i Child, 2005)

Som nämnts i tidigare avsnitt är kunskapsintensiva företag, med FoU-bolag i spetsen, en industri som blir allt viktigare för Sverige och övriga industriländer (Björklund, 2005). En oroande trend är dock att antalet patentansökningar bland svenska företag minskar (Larsson, 2006). Det finns en rädsla i branschen för att kompetent arbetskraft i större utsträckning flyttar utomlands (*Försummad forskning*, 2006). Belöningsystemet är ett av de viktigaste strategiska styrmedlen för ett FoU-bolag, vad gäller rekrytering av kompetent personal och möjligheten att behålla dessa.

1.2 Belöningsystem – ett allt viktigare styrmedel

Det finns en trend idag där belöningsystem står allt mer i fokus hos företagsledningen och ses som ett av företagets främsta organisatoriska styrmedel (Child, 2005). Den ökade fokuseringen innebär också att systemen blir allt mer sofistikerade och innehåller fler olika delar, som syftar till att på bästa sätt motivera personalen (Rubenfeld & David, 2006).

1.2.1 Belöningsystem – bakgrund

För att ett företag skall motivera sin personal att arbeta mot uppsatta mål finns det ett antal styrmedel som kan användas. Ett av de mest betydelsefulla är belöningsystem. Det bygger på att belöna och därigenom motivera de anställda att utföra de handlingar, som ur företagets synvinkel anses önskvärda. (Ducharme, Singh & Podolsky, 2005)

Den primära delen av belöningsystemet är den grundlön som betalas ut oavsett prestation. Utöver grundlön finns det en mängd varianter av belöningar som de anställda kan erhålla. Child (2005) klassificerar belöningar i två kategorier. De substantiella och mätbara definieras som *extrinsic rewards*, vilka vinstandel och optionsprogram är exempel på. Icke mätbara belöningar, som till exempel beröm och uppmuntran, benämns *intrinsic rewards*.

En viktig faktor för att ett belöningsystem skall fungera som styrmedel, är att belöningen har ett betydande värde för mottagaren. Då denna värdering baseras på mottagarens personliga behov, får detta till följd att det inte finns en enhetlig definition av vad som anses vara en belöning. (Svensson & Wilhelmsson, 1988) Frank, Fredholm & Johansson (2000) menar att grundlönen ej kan anses vara en belöning då denna saknar belöningsvärde.

”Alla slags förmåner som människan har stadigvarande tillgång till saknar stimulerande effekt på dennas arbetsvilja och arbetslust” (Frank, Fredholm & Johansson, 2000 s. 8).

I vår studie kommer vi därför att fokusera på den rörliga delen av belöningsystemen och inte betrakta den fasta grundlönen som en belöning.

1.2.2 Belöningsystemets syfte & verkan

För att få en förståelse för hur belöningsystem utformas är det viktigt att se till dess syfte. Rubinfeld & David (2006) menar att belöningsystem har en rad avsikter men framhäver ett antal huvudsakliga. Först och främst skall det förbättra produktiviteten bland de anställda och öka deras engagemang inom organisationen. Vidare syftar det till att reducera missförstånd och konflikter kring företagets mål och prioriteringar. Slutligen menar forskarna också att systemet möjliggör för de anställda att mer explicit se resultatet av sina ansträngningar. Emellertid faller ovan nämnda avsikter alla under ett gemensamt syfte; att förbättra företagets prestation och produktivitet genom att motivera de anställda. (Rubinfeld & David, 2006)

Kopplingen mellan arbete och prestation är avgörande för huruvida ett belöningsystem är motiverande och därmed effektivt. Detta beskrivs utifrån *Expectancy theory*, vilken avser skildra de motiverande aspekterna i ett belöningsystem. (Ducharme, Singh & Podolsky, 2005)

Expectancy theory kommer att beskrivas nedan för att ge en grundläggande förklaring till belöningsystemets syften och verkan. Modellen kommer endast att användas för att ge en övergripande bild och kommer därmed inte vidare tillämpas som teoretisk referensram i studien.

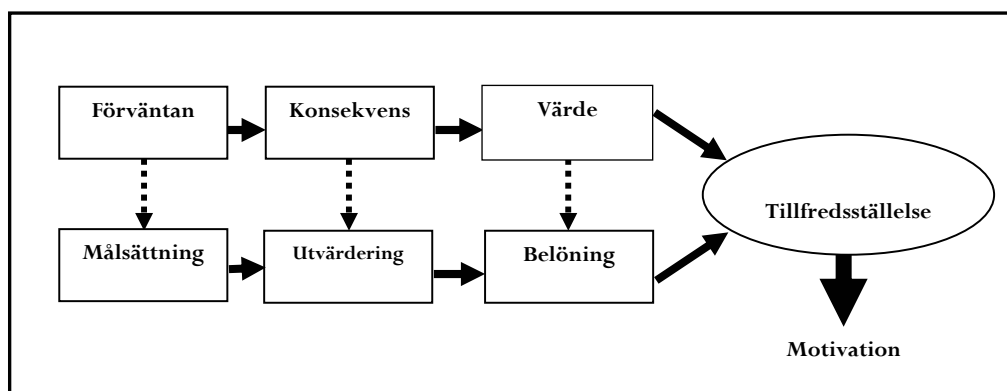


Fig 1.1: *Expectancy theory*. Källa: Ducharme, Singh, Podolsky (2005).

I figur 1.1 visas *Expectancy theory*. Denna beskriver hur graden av tillfredsställelse ses som ett resultat av tre processer, samt hur tillfredsställelse är kopplat till motivation.

Den första parametern som modellen beaktar, är den anställdes förväntan på huruvida dennes ansträngning kommer att resultera i en acceptabel prestationsnivå. Steg två innebär att prestationsnivån i sin tur måste ha specifika konsekvenser för den anställda. Vidare är det av stor vikt att belöningen är av värde för den anställda.

(Ducharme, Singh & Podolsky, 2005) Modellen beskriver därmed hur den anställdes prestation kan påverkas av ett belöningsystem, med hänsyn tagen till förväntningar på, koppling till och nivå på ersättningen.

Ducharme, Singh & Podolsky (2005) menar att de tre stegen är led i en process där förväntan uppkommer vid utformningen av mål. Det är viktigt att de mål som sätts är rimliga och att den prestation som krävs är realistisk. De ställda målen kommer att utvärderas av den anställde som bedömer om den krävda prestationsnivån belönas på ett korrekt sätt. Med andra ord, kan den anställde uttyda länken mellan prestation och belöning.

Vid avslutat uppdrag kommer prestationen att mätas och belöningen fastställas. Under denna fas utvärderar den anställde om belöningen var värd prestationen och den ansträngning som krävts (Ducharme, Singh, & Podolsky, 2005). Forskarna menar därmed att den anställdes motivation och således också prestation har en tydlig koppling till de tre stegen i processen.

En väsentlig del av *Expectancy theory* och i processen att utforma ett belöningsystem, är att det finns bra mått på utfört arbete. För att prestationen skall kunna mätas krävs att det finns någon form av output. Ett vedertaget sätt att belöna på är *Output incentives*, vilket innebär att de anställda belönas efter antal tillverkade eller förädlade varor, alternativt efter antal sålda enheter. (Child, 2005) Ovan nämnda modell är därmed bäst tillämpbar på belöningsystem i företag med en kvantitativt mätbar output. Vid användning av dessa metoder belönas de anställda utifrån ett, i varierande grad, objektiva mått. Ett problem med denna metod är att den inte är applicerbar på avdelningar eller företag vars output ej kan kvantifieras.

1.3 Belöningsystem i forskning och utvecklingsavdelningar

Ett FoU-bolag har vanligen en forskningshorisont på mellan fem och femton år, något som gör det ytterst svårt att koppla personalens prestationer till företagets intäkter (Holmberg, 2002). Vidare är det svårt att utforma ett effektivt belöningsystem i dessa företag på grund av problemet med svårkvantifierbar output. Ett tidigare vanligt förekommande sätt att belöna var efter antal erhållna patent. Emellertid har det uppkommit en problematik kring detta. Idag finns det en trend bland företag att ta patent kring den upptäckt de vill skydda, för att minska konkurrenters insyn. Antalet patent är alltså inte nödvändigtvis en bra måttstock för att mäta antalet nya innovationer. (Jönsson, 2007)

1.4 Problemdiskussion

I avsnitten ovan beskrivs två övergripande trender; kunskapssamhällets utveckling och en ökad medvetenhet om vikten av ett fungerande belöningsystem. Antalet företag som bedriver forskning ökar och detta medför en ökad efterfrågan på forskare och specialister. Således blir det allt viktigare att rekrytera och behålla kompetent personal. Vidare leder den ökade konkurrensen till att det blir viktigare att öka de anställdas prestationsförmåga och motivation genom effektiva belöningsystem. Följaktligen spelar belöningsystemet en nödvändig och central roll i företagets förmåga att överleva på marknaden. (Child, 2005)

Enligt *Expectancy theory* byggs belöningsystem upp i tre led där det slutgiltiga målet är att motivera de anställda. I alla led krävs det att prestationen går att mäta, dels för att korrekta mål skall kunna utformas och dels för att kunna jämföra önskat resultat med verkligt utfall. FoU-avdelningar präglas av långa tidshorisonter och dessutom är ofta innovationerna ett resultat av flera patent och flera personers arbete. Detta får till följd att det är ytterst komplicerat att relatera den forskning som bedrivs till inkomster för företaget. Således står ledningen i FoU-avdelningar inför en besvärlig situation vid utformandet av belöningsystem.

Svårigheten som uppstår för FoU-avdelningar är relaterade till ovan nämnda problem. Hur kan cheferna i FoU-avdelningar utvärdera och belöna sin personal, när prestation inte kommer att börja generera intäkter inom en överskådlig framtid? För att belöningsystem skall kunna utnyttjas som ett effektivt styrmedel i FoU-bolag behöver alternativa metoder användas. Med bakgrund i detta, kommer en studie utformas med avsikt att undersöka:

- Hur är belöningsystem utformade i FoU-avdelningar?
- På vilket sätt uppfylls de kriterier som finns för ett effektivt belöningsystem i FoU-avdelningar?

1.5 Syfte

Vårt syfte med denna studie är att beskriva och analysera hur belöningsystem är utformade i FoU-avdelningar.

1.6 Fortsatt disposition

Kapitel 2 Metod

I detta kapitel ges en utförlig beskrivning av de metoder vi använt vid datainsamling och vilka tankar som ligger bakom dessa val. Inledningsvis diskuteras vilken form av data som samlats in. Därefter följer en genomgång av de kriterier som har legat till grund för valet av fallföretag. Kapitlet tar även upp vilka teorier som används som referensram och motiverar varför dessa är centrala. Slutligen beskrivs tillvägagångssättet vid datainsamlingen. De åtgärder som har vidtagits för att säkra validitet och reliabilitet diskuteras löpande i kapitlet.

Kapitel 3 Teoretisk referensram

I teoriavsnittet presenteras inledningsvis bakgrunden till belöningsystemets existens och dess funktion, utifrån olika teorier kring ämnet. Vidare diskuteras en studie om belöningsystem i FoU-avdelningar. Slutligen presenteras och utvecklas de teorier och den modell som utgör studiens analytiska underlag.

Kapitel 4 Empiri

I empiriavsnittet presenteras resultatet av de intervjuer som genomförts. Varje fallföretag beskrivs övergripande och därefter följer en redogörelse över hur deras belöningsystem är utformade.

Kapitel 5 Analys

I detta kapitel analyseras den insamlade empirin utifrån den teoretiska referensram som presenteras i kapitel 3.

Kapitel 6 Resultat & resultatdiskussion

I det avslutande kapitlet besvaras de frågor som ställts i uppsatsens inledning. Därefter diskuteras studiens applicerbarhet på andra miljöer och slutligen ges förslag på vidare forskning.

2. Metod

I detta kapitel redogörs för de metoder vi har använt oss av vid datainsamlingen. Inledningsvis förklaras syftet med studien och vilka avgränsningar som har gjorts. De teorier som utgör vår referensram diskuteras och därefter följer en utförlig beskrivning över vår datainsamlingsprocess. Studiens validitet och reliabilitet diskuteras löpande i kapitlet.

2.1 Undersökningens syfte

Med denna uppsats vill vi undersöka hur belöningsystem är utformade i FoU-avdelningar. Då vårt mål är att få en förståelse av hur belöningsystem i dessa avdelningar är utformade, kommer vi att använda oss av en abduktiv ansats. Detta innebär att vi i forskningen kommer att använda oss av empiri och teori parallellt, för att gradvis få en högre förståelse av problemet (Andersen, 1994).

2.2 Precisering av objektet

Ett belöningsystem består av två delar, en fast och en rörlig del. I vår studie kommer vi endast att undersöka den rörliga delen. Därmed kommer benämningen belöningsystem endast att syfta på denna del av ersättningen. Denna avgränsning görs med bakgrund i att vi ej anser att den fasta delen har ett belöningsvärde. (Läs mer om detta under *1.2.1 Belöningsystem - bakgrund*)

Vårt problemområde är applicerbart både på FoU- och kunskapsföretag. Vi har dock valt att endast undersöka FoU-avdelningar och dessutom ett begränsat antal av dessa.

Expectancy theory är endast en bland flera teorier som kan förklara ett belöningssystems syften och uppbyggnad. Vi har dock valt att ha med denna teori redan i inledningen. Detta för att tidigt ge läsaren en tydlig bild av det problem som finns mellan teori inom området och den verklighet som FoU-avdelningar står inför. De teorier som har använts som referensram i studien redogörs för i *Kapitel 3 Teoretisk referensram* och valet av dessa motiveras under *2.4 Val av teoretisk referensram*.

Då studien behandlar ett känsligt ämne, tog vi redan från början beslutet att samtliga företag och respondenter skulle vara anonyma. Oberoende om de uttryckt önskan om det eller ej. Detta för att undvika att ställas inför en situation där ett företag önskar anonymitet och ett annat avstår.

I vårt arbete har vi utgått från att företag använder sig av resultatstyrning. Detta innebär att resultat mäts, kontrolleras och belönas (Merchant & Van der Stede, 2003). Emellertid finns det alternativa sätt att styra företag. Ett alternativ är värdestyrning, som är ett samlingsbegrepp för klanstyrning och personlig kontroll (Jönsson 26/02). De anställda styrs här genom företagskultur, vilken agerar som norm- och värdesättare, eller genom självmotivering (Merchant & Van der Stede, 2003). Belöning utgår vid dessa typer av styrning, när den anställde anammar företagets värderingar och normer. Vi kommer i vårt arbete att utgå från resultatstyrning då detta är mest frekvent förekommande och värdestyrning kommer inte vidare att behandlas.

2.3 Undersökningsmetod

Vår studie syftar till att beskriva och analysera, vi kommer därför att genomföra en kvalitativ undersökning. Insamlandet av empirisk data består av djupintervjuer där målet är att få en förståelse för hur belöningsystem i FoU-avdelningar är utformade. Hartman (1998) klassificerar kvalitativa undersökningar med att de karaktäriseras av en strävan att nå förståelse för livsvärden hos en individ eller en grupp. En definition som stämmer väl med vad vi avsett uppnå med våra intervjuer.

Undersökningen klassificeras som en fallstudie då fokus har lagts på tre företag (Lundahl & Skärvad, 1992). De företag som ingår i studien är samtliga verksamma inom FoU, dock inom skilda områden. Motivet till att endast ett fåtal företag har undersökts är att vi på detta vis kan nå en högre förståelse för varje enskilt fall.

Då vår undersökning är av mer kvalitativ art och endast fokuserar på tre fallföretag, finns det en risk att de utvalda undersökningsobjekten inte är representativa. Validiteten i undersökningen blir därför lägre än om fler företag hade ingått i studien. (Halvorsen, 1992) Ytterligare en kritik mot kvalitativa fallstudier är att resultatet vanligtvis inte kan generaliseras (Bell, 1995). Emellertid är vårt huvudmål inte att komma fram till resultat som kan generaliseras utan att ge en ökad förståelse för problemet.

Bell (1995) poängterar att en klassificering av en del av undersökningen som kvantitativ eller kvalitativ, inte innebär att undersökningen oavbrutet måste följa de tillvägagångssätt som normalt förknippas med metoderna. För vår undersökning innebär detta att insamlandet av kvalitativ data vid intervjuerna, kan vara strukturerad på ett sådant vis att svaren till viss mån kan jämföras mellan olika respondenter på ett kvantitativt sätt. Detta kan tyckas vara en paradox men enligt Lundahl & Skärvad (1992) finns det möjlighet att även kvantifiera denna typ av data.

2.4 Val av teoretisk referensram

Majoriteten av de teorier som finns kring ämnet belöningsystem är inriktade på företag med en kvantitativt och finansiellt mätbar output. I bristen på teorier applicerbara på vårt ämne, har vi därför valt att göra på följande sätt; teorikapitlet inleds med en övergripande teori om hur belöningsystem tillämpas i styrningen av en organisation. Vidare har vi valt att redogöra för en studie som finns om belöningsystem i FoU-avdelningar. Detta med anledning av att de teorier som finns inom belöningsystem ej är fullt applicerbara på FoU-avdelningar. Således är studien ett bra komplement till övriga teorier.

Vid valet av vår teoretiska referensram, har vi strävat efter att hitta en modell som beskriver hur ett belöningsystem bäst kan utformas och vilka kriterier som bör beaktas vid skapandet. Då olika forskare belyser olika faktorer har vi valt att utforma en egen modell. Denna baseras på två olika teorier om väsentliga kriterier som bör beaktas vid utformandet av ett belöningsystem. Genom skapandet av denna referensram anser vi oss få en mer komplett bild av området. Modellen kommer följaktligen att ligga till grund för vår primärdatainsamling och vår analys.

2.5 Datainsamling

Då det ämne vi undersökt är relativt outforskat, är tillgången till data begränsad. Datainsamlandet har därför koncentrerats till vetenskapliga artiklar och teorier som behandlar belöningsystem i allmänhet, trender inom FoU och metoder för motivering av anställda. Den empiriska studien undersöker sedan närmare hur belöningsystem i FoU-avdelningar är utformade.

2.5.1 Urvalsmetod

Vid inledningen av sökandet efter fallföretag, sattes ett antal kriterier upp som vi önskade att deltagande företag skulle uppfylla. Företaget skulle ha en FoU-avdelning med minst 30 anställda, detta då vi antog att större företag använder sig av mer sofistikerade belöningsystem. Vi önskade även en spridning bland företagen vad gäller forskningsområde. Ytterligare en viktig faktor var att respondenten skulle vara intresserad av frågeställningen, då detta underlättar vid insamlandet av information.

Vi kontaktade elva företag och fick sex nekanden. Bland annat berodde detta på att belöningsystem är en känslig fråga och att företag hade pågående löneförhandlingar med de anställda. Ytterligare två företag var tveksamma till deltagande och

undersökningen begränsades därför till tre företag. Vi anser dock att tre företag ger oss en tillräckligt bred bild och en möjlighet att fokusera mer på varje enskilt fall.

2.5.2 Primärdatainsamling

Vår primärdatainsamling består av tre djupintervjuer med personer insatta i belöningsystemens utformning på respektive fallföretag. En intervju har varit av traditionell art, ansikte mot ansikte och de två andra har genomförts via telefon.

2.5.2.1 Planerande av intervjuer

Redan i ett tidigt skede av studien började vi ta fram ett undersökningsunderlag att använda oss av vid intervjuerna. Det underlag vi har använt är av semistrukturerad form, vi har utgått ifrån ett antal teman och utifrån dessa format ett antal öppna frågor (Bell, 1995). Anledningen till att vi valt öppna frågor istället för slutna är att målet med intervjuerna har varit att analysera varje enskilt fall, snarare än att komma fram till resultat som kan generaliseras. Öppna frågor ger större flexibilitet, både för oss och för respondenterna. Detta angreppssätt kan likställas med en ostandardiserad intervjuform och innebär att våra intervjuer är flexibla och situationsanpassade. (Lundahl & Skärvad, 1992)

Vid utformandet av intervjuunderlag har stor vikt lagts vid att de ska uppfylla kraven för pålitlighet och giltighet. För att försäkra oss om att vår intervju inte innehåller några tveksamheter eller missförstånd, har vi utfört en testundersökning på en fokusgrupp. Denna har genomförts i syfte att kontrollera pålitligheten hos undersökningsinstrumenten. (Hartman, 1998) Vid testintervjun med fokusgruppen fick vi många värdefulla tips, bland annat att många frågor var mycket lika varandra, något vi tog hänsyn till när vi utformade det slutgiltiga intervjuunderlaget. Samma underlag har använts både vid telefon- och traditionell intervju. (För hela underlaget se *Bilaga 1*)

Den inledande kontakten med företagen, där förfrågan om deltagande i undersökningen ställdes, togs via telefon. Detta är enligt Lundahl & Skärvad (1992) att föredra, för att i ett tidigt skede skapa en personlig relation. När väl denna kontakt var etablerad, e-postades en kort sammanfattning av vårt syfte med uppsatsen. Slutligen kontaktades företagen igen via telefon där tid och plats för intervju bestämdes.

Redan i den inledande kontakten med företagen påpekades att både respondenten och företaget kommer att vara anonyma i undersökningen, något som upprepades flera gånger. Detta då det ämne vi studerat är känsligt och enligt Arbnor & Bjerke

(1994) är det vid en undersökning viktigt att respondenten respekteras och skyddas, något som är svårt att göra om inte samtliga företag i studien hålls anonyma.

Då ett av kriterierna i vår urvalsprocess, var att företagen skulle skilja sig åt vad gäller storlek och forskningsområde, blev det naturligt en geografisk spridning bland fallföretagen. Två av tre intervjuer har därför skett via telefon. En följd av detta blev att svårigheter som uppstår vid utförandet av en traditionell intervju eliminerades, medan andra blev desto mer aktuella. (Se vidare under *2.5.2.3 Reflektion över intervjuerna*)

Sedan tidpunkt för intervju bokats med respektive fallföretag och respondent, skickades ett e-postmeddelande till respondenten, vari de teman vi utgår från i vår intervju sammanfattades. Detta gjordes för att respondenten skulle få en möjlighet att bilda sig en uppfattning om de ämnen som våra frågor berörde. Vi valde att ej skicka hela vårt frågeformulär, då vi ansåg att om respondenten hade kunskap om vilken fråga som skulle ställas, fanns en risk att svaren skulle bli alltför tillrättalagda. (Kvale, 1997)

2.5.2.2 Intervjuernas genomförande

Varje intervju inleddes med en upprepning av undersökningens syfte och en påminnelse om att respondenten var anonym och att allt material skulle behandlas konfidentiellt. Därefter gavs en definition av vad vi menade med belöningsystem och att vi endast avsåg att beröra den rörliga delen av ersättningen. Vi frågade även om respondenten godkände att samtalet spelades in, något som samtliga gick med på. Därefter tog intervjun vid, utifrån den struktur som respondenten tidigare var bekant med. (Kvale, 1997)

Beslutet om att använda bandspelare togs efter noga övervägande. Vi var medvetna om risken att en bandspelare kan hämma intervjuobjektet och att denne därav betar sig reserverat. Det gav oss dock en möjlighet att öka undersökningens reliabilitet, då svaren kunde kontrolleras i efterhand. Därigenom har risken för att svar glöms bort eller feltolkas minimerats.

Vid varje intervju har en gruppmedlem varit ansvarig för att ställa frågor och de övriga två har deltagit passivt och antecknat efterhand. Detta gjordes för att respondenten skulle känna sig bekväm under intervjun och undvika missförstånd. Vid slutet av varje intervju har de två som fört anteckningar givits möjligheten att ställa frågor, om något varit oklart, eller om några frågor har uppkommit efter hand.

Vid avslutandet av intervjun ställdes ett par slutliga frågor, dels för att främja en god framtida relation och dels för att säkerställa att respondenten var tillfreds med den

utförda intervjun. Respondenterna tillfrågades om det var något de ville tillägga, detta för att försäkra oss om att undersökningen inte hade förbisett centrala frågor. (Kvale, 1997) Vidare frågades om respondenten var intresserad av att i efterhand ta del av en sammanfattning av intervjun, för att säkerställa att det inte skett några missförstånd (Bell, 1995). Slutligen frågades om det fanns önskemål att allt material skulle makuleras efter sammanställning, samt om vi kunde återkomma med eventuella kompletteringsfrågor.

2.5.2.3 Reflektion över intervjuerna

Vad intervjuer som skett ansikte mot ansikte beträffar, finns det en rad kritiska faktorer som vi har beaktat och tagit hänsyn till vid genomförandet. Till skillnad från telefonintervjuer, kan vårt val av klädsel och vårt sätt att tala ha haft en omedveten påverkan på respondentens svar (Jacobsen, 2002). Detta togs det hänsyn till vid intervjun, genom att vi tänkte på vad vi hade för kläder på oss samt genom att vi använde ett språk som inte inbjöd till misstolkningar (Bell, 1995).

En av de viktigaste aspekterna vid utförandet av en intervju är att de skall uppstå en god relation mellan respondenten och de som utför intervjun (Kvale, 1997). Detta har tagits i beaktande och bland annat har respondenten själv bestämt tid och plats för varje intervju. Detta för att det skall uppstå en god relation, vilket Bell (1993) menar är viktigt då det är respondenten som ställer upp med sin kunskap och tid. Enligt Kvale (1997) finns det dock en nackdel med att utföra intervjun på respondentens arbetsplats, då svaren kan påverkas av arbetsplatsens atmosfär. En neutral plats är därför, enligt Kvale (1997) att föredra. Vi anser dock att denna risk är försumbar och övervägs av vikten att få en god relation med respondenten.

Vid en telefonintervju är det enligt vår uppfattning svårare att skapa en personlig relation med respondenten, än vid en traditionell intervju. Därför har det i dessa intervjuer ständigt funnits en risk att vi ej har lyckats bygga upp en relation som har varit god nog att respondenten har känt sig villig att delge oss all efterfrågad information. Detta problem har vi varit väl medvetna om och tagit hänsyn till. (Kvale, 1997)

2.5.3 Sekundärdatainsamling

Den sekundärdata som samlats in och använts i den här studien, kommer främst från litteratur, tidskrifter, fallföretagens hemsidor och årsredovisningar. Insamlingen av denna information skedde genom sökande i databaser och tidskrifter, som tillhandahålls av Företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet.

2.6 Övriga hänsynstaganden

I studien har personer ansvariga för belöningsystemen i respektive fallföretag intervjuats. Således uppkommer det ett problem med objektivitet. Det finns en risk att respondenterna, medvetet eller omedvetet, framhåvt sina belöningsystem ur ett bättre perspektiv än de faktiskt är. Vår uppgift var därmed att skilja på fakta och värderingar och fastställa hur det är, inte hur det bör vara (Lundahl & Skärvad, 1992). För att övervinna denna problematik formade vi frågorna kring faktiska förhållanden, med begränsat utrymme för personliga värderingar.

En ytterligare problematik vi stod inför i denna studie var känsligheten i det område vi undersökte. Belöningsystem behandlar personers ersättning och är därmed känslig information för företag. Detta märktes tydligt vid sökandet efter fallföretag då flera inte ställde upp för intervju.

Som ett led i vår strävan att vara etiskt korrekta informerades vi våra intervjuobjekt om vilka som kommer att ta del av all information och vad syftet med undersökningen är. Vidare informerades vi alla företag vilka de andra deltagande företagen var.

3 Teoretisk referensram

I teoriavsnittet presenteras inledningsvis bakgrunden till belöningsystemets syfte och funktion. Dess roll i organisationen diskuteras för att positionera belöningsystemet som ett strategiskt verktyg. Vidare tar vi upp belöningsystem i FoU-avdelningar och studier som gjorts kring ämnet. Avslutningsvis presenteras och utvecklas de teorier som kommer att ligga till grund för vår analys. I varje avsnitt förs en diskussion om hur teorierna kommer att tillämpas och vilken kritik som kan riktas mot dessa.

3.1 Förtydligande av den teoretiska referensramen

Vår studie kommer att grundas på Cummings & Worleys (2005) och Thompson & Stricklands (2001) teorier, vilka beskriver vägledningar för belöningssystems utformande. Emellertid är dessa teorier i första hand tillämpbara på företag med en kvantitativt mätbar output. Som ett komplement till ovan nämnda teorier kommer vi därför också att belysa Lynn & Honing-Hoftels studie *Reward Strategies for R&D* (1992). Genom att använda de två förstnämnda teorierna som ramverk, med stöd av Lynn & Honing-Hoftels studie, avser vi ge en övergripande bild över vilka kriterier som bör beaktas vid utformandet av ett belöningsystem i FoU-avdelningar. Nedan följer en modell över teoriavsnittets upplägg och vilka områden de enskilda delarna behandlar.

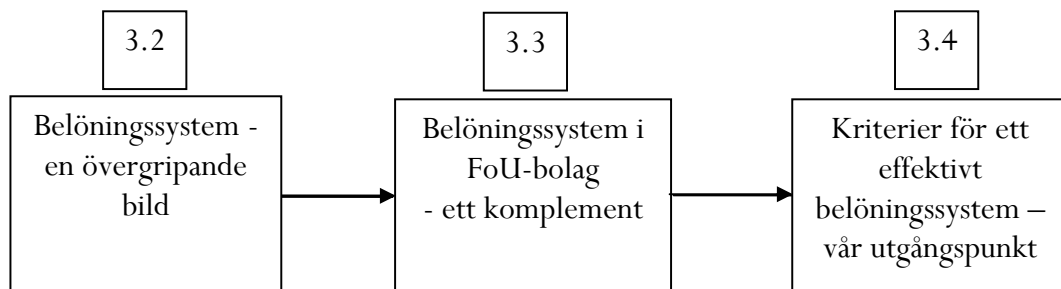


Fig. 3.1: Övergripande struktur för teorikapitlet

3.2 Belöningsystem – en övergripande bild

I inledningen av denna studie redogjorde vi övergripande för grunderna i ett belöningsystem, genom att beskriva *Expectancy theory*. Detta gjordes för att ge läsaren en förståelse för grundprincipen bakom systemet och övergripande beskriva dess syften. I följande avsnitt kommer vi att redogöra för hur ett belöningsystem anpassas till en organisation och varför det kan anses vara av vikt att ha ett välanpassat belöningsystem. För att förtydliga modeller och teorier kring ämnet,

kommer vi inledningsvis att redogöra för två väsentliga begrepp; *extrinsic* och *intrinsic rewards*.

3.2.1 Extrinsic rewards & intrinsic rewards

Extrinsic och *intrinsic rewards* är två begrepp som vanligen beskrivs som monetära och icke-monetära belöningar. *Extrinsic rewards* är den form som vanligtvis associeras med belöningsystem och består av monetära bonusar, tjänstebilar eller liknande materiella ting. Dessa är att betrakta som konkreta och är ofta relaterade till en utgift för företaget. Den andra formen är *intrinsic rewards*, som i motsats till *extrinsic* inte innebär någon utgift för företaget. Istället kan detta till exempel vara ökad uppmärksamhet, stimulerande arbetsuppgifter eller medverkan i sociala arrangemang. Vilken av dessa två som är mest effektiv är inte något denna studie kommer att ta ställning till. Emellertid bör det noteras att *intrinsic rewards* är en mycket effektiv belöningsform, trots sin mindre konkreta natur. (Child, 2005) *Extrinsic* och *intrinsic rewards* benämns fortsättningsvis monetära, respektive icke-monetära belöningar.

3.2.2 Vikten av belöningsystem

Ökad konkurrens bland företag har lett till att hanteringen av personal som ett strategiskt styrmedel har kommit att ta en allt större roll i organisationer.

”The increasing intensity of competition and the apparently relentless organizational search for ”sustained competitive advantage” has driven a range of actors with an interest in the managements workforce to a preoccupation with the strategic use of human resources” (Bach, 2005 s. 322).

Vad Bach (2005) beskriver är en av de faktorer som lett till den ökade fokuseringen på belöningsystem. Detta med anledning av att belöningsystem är ett av de viktigaste verktygen i arbetet med att styra de anställda.

En kritisk frågeställning för företag är huruvida den anställdes mål är förenliga med företagets. Belöningsystem är ett organisatoriskt styrmedel utformat bland annat med avsikt att få bukt med detta problem. Därför strävar ledningen efter att effektivt utforma belöningsystemet, för att höja motivationen hos de anställda och få dem att sträva mot företagets övergripande mål. (Child, 2005)

“The use of incentives and rewards is the single most powerful tool management has to win strong employee commitment to diligent, competent strategy execution” (Thompson & Strickland, 2001 s. 399).

Ett välutvecklat belöningsystem menar Child (2005) kan leda till en avsevärt bättre prestation och driva de anställda att anstränga sig ytterligare. Utöver detta bidrar systemet också till att binda nyckelpersoner till företaget. Företag med välutvecklade belöningsystem presterar också, enligt studier, bättre än de utan. Något som ytterligare förtydligar dess betydelse. (Cummings & Worley, 2005)

3.2.3 Belöningsystemets roll i organisationen

Belöningsystemets funktion i en organisation är enligt Frank, Fredholm & Johansson (2000) att betrakta som dynamisk process där motivation, resultat och arbetstillfredsställelse samverkar. Nedan åskådliggörs hur belöningsystem spelar en central roll i denna process.

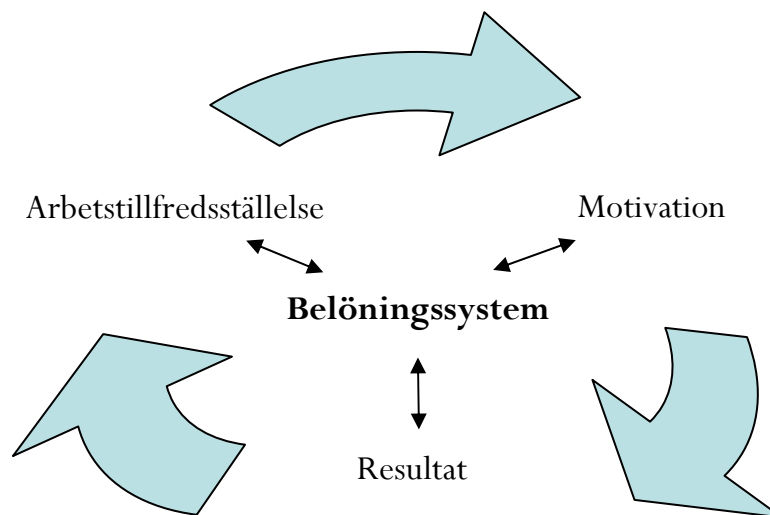


Fig. 3.2: Förstärkning av den goda cirkeln; arbetstillfredsställelse – motivation – resultat, med hjälp av belöningsystem. Källa: Frank, Fredholm & Johansson (2000).

Figur 3.2 visar hur företagets och individers resultat kan ses som en följd av en ökad motivation (Child 2005). Ett förbättrat resultat leder i sig till ökad arbetstillfredsställelse som i sin tur ökar motivation. Det centrala för dessa faktorer är dock belöningsystemet, som med incitament driver på motivationen och ökar arbetstillfredsställelsen. (Frank, Fredholm & Johansson, 2000)

3.2.4 Tillämpning av teorin

Modellen är en grov förenkling av en komplex verklighet, grundprincipen för belöningsystemets syfte kan dock anses avspeglad. Avsikten är således att ge läsaren en förståelse för belöningsystemets roll och betydelse som ett styrmedel. Därigenom

avser vi att ge en ökad förståelse för den modell som beskrivs i avsnitt 3.4 *Kriterier för ett effektivt belöningsystem – vår utgångspunkt*, vilken kommer att vara vår teoretiska referensram i denna studie.

3.2.5 Kritik till teorin

Belöningsystemens verkan är inte helt entydig. Child (2005) och Cummings & Worley (2005) menade att det fanns en tydlig koppling mellan prestation och belöningsystem. Emellertid menar Bach (2005) att få bolag utvärderar sina belöningsystem. Dessutom visar studier gjorda av *The Industrial Society (1997)*, att endast strax över hälften av de företag som använde belöningsystem, ansåg att dessa effektivt mötte företagets behov. Blinder (1990) bekräftar detta faktum i sina studier gjorda inom området. Hans resultat indikerade endast på en ytterst liten positiv korrelation mellan belöningsystem och bättre prestation. Således är det inte entydigt att belöningsystem leder till förbättrad prestation, dock antyder majoriteten av de studier som genomförts att detta är fallet. Därför har vi valt att ha detta som utgångspunkt i vår studie.

3.3 Belöningsystem i FoU-bolag – ett komplement

Den problematik som vi belyser i vår rapport, att utveckla ett belöningsystem i FoU-avdelningar, har också uppmärksammats av forskarna Lynn & Honing-Hoftel (1992). De har studerat förekomsten av olika typer av belöningsystem i FoU-bolag. Valet av belöning studerades samt hur dessa värderades av de anställda. Studien är, till skillnad från vår, av mer kvantitativ art och redogör ej för hur systemen är utformade. Medan övriga teorier i vår rapport fokuserar på hur belöningsystem bör utformas, beskriver Lynn & Honing-Hoftel (1992) vilka som faktiskt används av företagen. Forskarna syftar dessutom till att ge en beskrivning av de bakomliggande orsakerna till varför dessa belöningsystem införts.

3.3.1 Belöningar i FoU-bolag

Den studie som genomfördes av Lynn & Honing-Hoftel (1992) avsåg 111 små och 33 stora företag. Resultatet indikerade att intrinsic rewards nyttjas i stor utsträckning och den mest frekvent förekommande belöningen var ökat erkännande. Andelen icke-monetära belöningar visade sig uppgå till lika stor andel som de monetära, något som förtydligar dess betydelse.

Accelererad befordringstakt visade sig också vara frekvent använt, då främst bland små företag. Detta är dock varken en renodlat icke-monetär eller monetär belöning,

eftersom studien inte avslöjar om befördran var förenat med högre lön. (Lynn & Honing-Hoftel, 1992) Optionsprogram eller andra former av ägarandel, vilket är vanligt förekommande inom andra former av bolag, visade sig i studien vara sällsynt bland FoU-bolag.

Belöningsystem rankat efter användarfrekvens		
Belöningsystem	111 Små företag	33 Stora företag
Ökat erkännande	1	1
Lön	2	2
Mindre monetär belöning	3	3
Ökad befördran	4	-
Högre grad av självständighet	5	-
Patentprisprogram	6	Mindre summa
Informellt patentprogram	7	6
Rörlig bonus baserad på antal patentansökningar	8	i lön
Fast bonus baserad på satta milstolpar	9	i lön
Större forskningsanslag	10	4
Optioner i moderbolag	11	6
Belöningen efter publicerat material	12	8
Större formell utmärkelse, t.ex. Inventors club	13	8
Stora monetära belöningar	14	5
Ägarandel i nytt företag	15	i optioner
Optioner i nytt företag	16	i optioner
Royalty	17	-
Andel i företagets totala avkastning	18	10
Icke-patentrelaterad belöning för uppfinningar	-	12
Andra vägvalsmöjligheter	-	13

Fig. 3.3: Belöningsystem rankat efter användarfrekvens. Källa: Lynn & Honing-Hoftel (1992)

Forskarna studerade dessutom vad som belönades i företagen. Resultatet visade att det var patent som i första hand resulterade i ovan nämnda belöningar (Lynn & Honing-Hoftel, 1992).

3.3.2 Ledningens fokus – betydelsefullt för valet av belöning

Frågan om vilket fokus som ledningen har, menar Lynn & Honing-Hoftel (1992) kan vara avgörande för vilket belöningsystem företaget väljer att använda sig av. Studien ovan ger inte svar på frågan varför ett visst system nyttjas utan endast vilket system som används. Forskarna menade att valet av belöningsystem var beroende av två faktorer; vilket fokus företaget har på *mänskliga faktorer* och vilket fokus de har på *uppgiften*. Ett intensivt fokus på *uppgiften* utesluter emellertid inte ett intensivt fokus på *mänskliga faktorer* och vice versa.

Lynn & Honing-Hoftels bedömning av ledningens fokus

	Begränsat uppgiftsfokus:	Intensivt uppgiftsfokus:
Intensivt fokus på mänskliga faktorer:	Icke-monetära belöningar: * Informella belöningar	Professionella belöningar: * Inventors club etc. * Formellt erkännande
Begränsat fokus på mänskliga faktorer:	* Del av resultatet * Små monetära belöningar	Monetära belöningar: * Stora summor * Rörlig bonus

Fig. 3.4: Lynn & Honing-Hoftels bedömning av ledningens fokus. Källa: Lynn & Honing-Hoftel (1992).

Har ledningen fokus på både *mänskliga faktorer* och *uppgiften* menar forskarna att professionella belöningar tenderar att utlysas. Finns det en avsaknad av fokus inom ett område resulterade detta i en vridning mot antingen monetära eller icke-monetära belöningar, beroende på vilket fokus som saknades. Frånvaro av *uppgiftsfokus* resulterade i större andel icke-monetära belöningar och vice versa. (Lynn & Honing-Hoftel, 1992)

En av de, enligt oss, mest intresseväckande aspekterna i studien var betydelsen av belöningens storlek. Oavsett om ledningen väljer att ha ett mänskligt eller ett uppgiftsfokus, krävs det en betydande storlek på belöningen för att denna skall anses motivationshöjande. (Lynn & Honing-Hoftel, 1992) Vad som är värt att beakta är hur *mindre monetära belöningar* är förenat med begränsat fokus inom båda variablerna. Trots detta var *mindre monetära belöningar* det tredje mest använda systemet bland företag. Anledningen till den låga effektiviteten hos denna form ligger i storleken, vilken är avgörande för huruvida en belöning är motiverande eller ej. Detta är något vi återkommer till i avsnitt 3.4.2 *Thompson & Stricklands kriterier – kompletterande faktorer*.

3.3.3 Tillämpning av teorin

Lynn & Honing-Hoftels studie förklarar inte hur belöningsystem utvecklas och inte heller hur mål utformas i FoU-avdelningar. Dess resultat kommer emellertid att användas som komplement till det teoretiska ramverk som presenteras i avsnitt 3.4 *Kriterier för ett effektivt belöningsystem – vår utgångspunkt*.

Studien visar vilken typ av icke-monetära belöningar som företag använder och hur utbrett användandet av dessa är. Därmed är studien ett argument för varför vi väljer att beakta icke-monetära belöningar som en betydande faktor i vårt teoretiska ramverk.

3.3.4 Kritik till studien

Lynn & Honing-Hoftel (1992) baserade sina resultat på studier gjorda i början av 90-talet och använde sig av registrerade patent som output. Författarna menar dock att företag i många fall också använder sig av andra metoder för att skydda sitt intellektuella kapital, till exempel publicering och copyright (Lynn & Honing-Hoftel, 1992). Studien avslöjar dock inte hur de företag som gjorde personliga utvärderingar gick till väga. I företag där till exempel den anställdes bidrag till innovationer belönades. Vidare innebär tidpunkten för studien en reduktion av validiteten, då den genomfördes för närmare femton år sedan.

3.4 Kriterier för ett effektivt belöningsystem – vår utgångspunkt

Vid utformandet av ett belöningsystem finns det krav och kriterier som bör uppfyllas. Vår studie av belöningssystems utformning kommer att grundas på två teoretiska referensramar, utifrån vilka våra fallföretag kommer att jämföras. Vi har valt att koncentrera oss på de mest relevanta parametrarna inom varje teori och format en modell utifrån dessa. Kriterierna är hämtade från Thompson & Stricklands (2001) och Cummings & Worleys (2005) vägledning för effektiva incitamentsprogram. Nedan följer modellen som åskådliggör de nio kriterier som vår analys kommer att bygga på, därefter följer en beskrivning av varje enskilt kriterium.

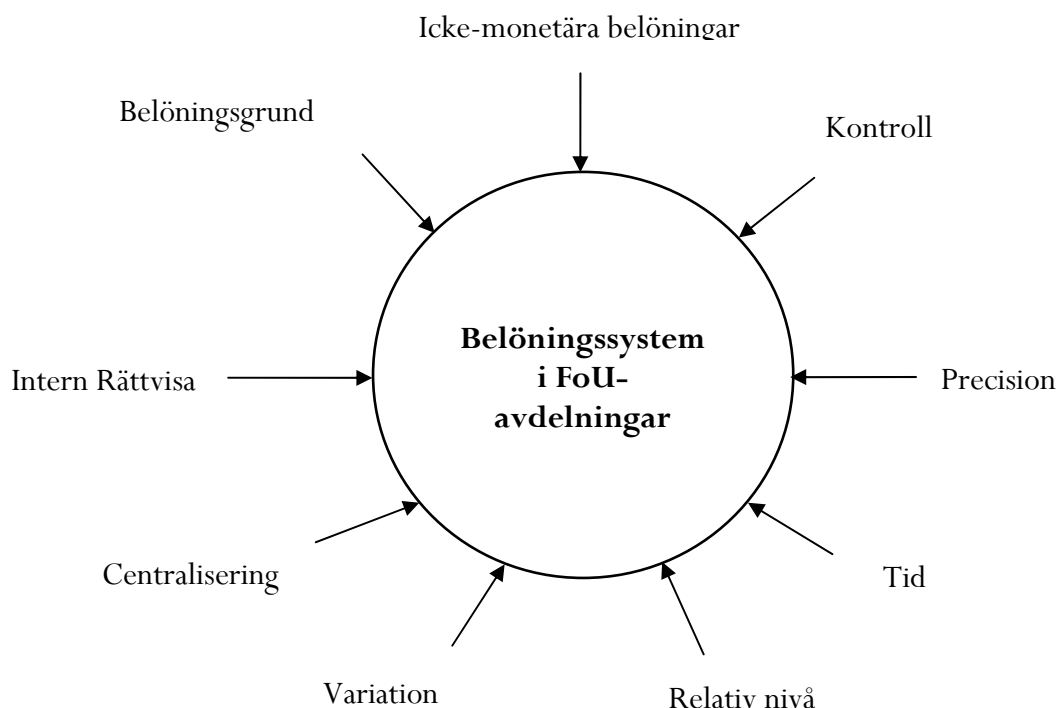


Fig. 3.5: Nio vägledningar för effektivt utformande av ett belöningsystem.

3.4.1 Cummings & Worleys kriterier – ett urval av de mest relevanta faktorerna

Ett belöningsystem är inte ett separat verktyg som en organisation kan kopiera för att höja motivation hos de anställda. Istället bör det noga utformas för att passa in i den struktur och strategi som organisationen har (Cummings & Worley, 2005). Inom åtta skilda områden menar Cummings & Worley (2005) att de strukturella och motiverande aspekterna formas. Deras teori baseras på företagets interna och externa förhållanden. Vi har valt att begränsa oss till de kriterier som är mest relevanta för vår studie, dessa fyra återges nedan.

Belöningsgrund
Intern rättvisa
Centralisering
Variation

Fig. 3.6: De för vår studie fyra mest relevanta kriterierna från Cummings & Worleys kriterier för utformandet av ett effektivt belöningsystem. Källa: Cummings och Worley (2005)

Urvalet baseras på vilken information vi kan få från våra studieobjekt, samt vilken relevans faktorerna har för vår studie. De parametrar som utelämnas är; *Marknadsposition*, *Hierarki*, *Anställningstrygghet* och *Avtalslängd*. Bolagen vi avser undersöka skiljer sig betydligt beträffande storlek och agerar på skilda marknader, varför undersökandet av *Marknadsposition* ej kommer att bidra till ytterligare förståelse av problemet. Eftersom vi analyserar de anställda forskarnas belöningar kommer den hierarkiska skalan inom företagen heller ej att vara av stor betydelse. Istället täcks denna aspekt in av kriteriet *Centralisering*. Vidare kommer vår studie främst att undersöka den rörliga delen av belöningsystemet. Därmed är *Anställningstrygghet* och *Avtalslängd*, som främst syftar till den fasta delen av lönen, ej relevanta för vår studie.

Inom området *Belöningsgrund*, som nämns som en av de vitala faktorerna i modellen, har det enligt Cummings & Worley (2005) skett en förändring under de senare åren. Numera rör sig allt fler bolag mot kompetensbaserade istället för prestationsbaserade belöningsystem. Denna trend innebär att företag belönar de anställda utifrån deras förmågor och färdigheter och inte utifrån hur väl de når upp till satta mål.

Rättvisa inom organisationen, att lika arbete belönas på motsvarande sätt kan vara avgörande för de anställdas motivation och tillfredsställelse. Denna faktor, vilken benämns *Intern rättvisa*, hänförs främst till den fasta lönen, eftersom denna är enklare att jämföra mellan olika arbetsuppgifter (Cummings & Worley, 2005). Vi väljer dock att trots detta beakta *Intern rättvisa* i vår studie, eftersom rättviseförehållanden kan skilja sig åt även inom den rörliga delen.

Formen av belöning kan vara en till synes komplex fråga, då den inte alltid kommer till uttryck i form av pengar. Kombinationen av olika former av belöningar, vilket tjänstebil, försäkringar eller klubbmedlemskap är exempel på, definierar Cummings & Worley (2005) som *Variation*. Att ett företag använder många olika former av belöningar är viktigt för att skapa ett system som täcker olika personligheter. Olika personer motiveras av olika former av belöningar.

I vilken mån personer kan utvärderas och hur belöningsystemet administreras beror i många fall på hur centraliserat företaget är. En högre grad av centralisering minskar möjligheten att utvärdera enskilda forskare. Faktorn *Centralisering* inkluderas av den anledningen i modellen. (Cummings & Worley, 2005)

3.4.2 Thompson & Stricklands kriterier – kompletterande faktorer

Cummings & Worleys kriterier för utformande av ett belöningsystem anser vi ej beaktar alla de faktorer som kan vara väsentliga. Därför har Thompson & Stricklands

(2001) *Guidelines for Designing Incentive Compensation System*, tagits i beaktande vid formandet av vårt teoretiska ramverk. Författarna beskriver åtta väsentliga faktorer för ett belöningsystem. Ett antal påminner om Cummings & Worleys teori, varför vi valt att utesluta dessa. Dock uppmärksammas ett par faktorer som skiljer sig åt från tidigare teori. Dessa har beaktats i modellen och gett oss en mer komplett bild. De fem kriterierna som valts ut återfinns i figuren nedan.

Relativ nivå
Precision
Kontroll
Icke-monetära belöningar
Tid

Fig. 3:7 Kriterier som används vid analys utifrån Thompson & Stricklands teorier om belöningsystem. Källa: Thompson & Strickland (2001)

För att ett belöningsystem skall få maximal effekt spelar storleken på den rörliga delen i förhållande till den fasta stor roll. Studier visar att i de fall där den rörliga delen består av mindre än 5 % av den fasta lönen, hade den extra ersättningen endast en svagt motiverande effekt. Kompensationen, menade forskarna, behövde nå en nivå på över 10 % för att ha en märkbar påverkan på prestationen. En nivå över 20 % leder till en betydligt bättre prestation. Ersättningen måste dessutom vara tydligt särskiljbar för de högt presterande i relation till de medelpresterande för att den skall ge någon effekt. (Thompson & Strickland, 2001) I vår studie har vi valt att benämna denna faktor *Relativ nivå*.

Författarna menar även att precisionen i utformandet av belöningsystemet är av betydelse för dess effektivitet. Mål skall vara klara, väldokumenterade och satta på en realistisk nivå. Detta definieras som *Precision*. Vidare belyser de vikten av att individer och grupper kan påverka och kontrollera resultatet av det som belönas. Är de belöningsgrundande faktorerna utanför personen eller gruppens kontrollspann, försvinner incitamenten att prestera bättre. (Thompson & Strickland, 2005) Detta kriterium har vi valt att benämna *Kontroll*.

Icke-monetära belöningars roll i belöningsystem bör uppmärksammas och ske under strukturerade former. Denna belöningsform verkar som en starkt motiverande faktor och bör därför uppmärksammas vid skapandet av incitamentsprogram. Det är inte bara förekomsten av icke-monetära belöningar som är av betydelse. Det är också viktigt att dessa är välplanerade och anpassade till belöningsystemet. (Thompson &

Strickland, 2001) Likt Cummings & Worley (2005) menar också Thompson & Strickland (2001) att tiden har en betydelse. Belöningen skall utgå i nära anslutning till ansträngningen för att de anställda skall se kopplingen till sina prestationer. Således har vi beaktat faktorerna *Icke-monetära belöningar* och *Tid* i modellen.

3.4.3 Tillämpning av modellen

Teorierna ovan beskriver viktiga aspekter att beakta i formandet av ett belöningsystem. Vi har valt ut sammanlagt nio kriterier som vi anser vara de mest betydelsefulla för vår studie. Urvalet har, vilket nämnts tidigare, baserats på det faktum att vi endast studerar den rörliga delen av ett belöningsystem, samt att vi fokuserar på FoU-avdelningar. Modellen visar hur alla dessa faktorer verkar som vägledningar i formandet av ett belöningsystem för FoU-avdelningar.

Modellen och dess struktur kommer att användas för att analysera de olika fallföretagens belöningsystem. Vidare kommer vi att undersöka hur väl dessa uppfyller de kriterier som beskrivs i modell 3.5 *Nio vägledningar för effektivt utformande av ett belöningsystem. Kapitel 4 Empiri*, kommer dock att struktureras annorlunda för att ge en tydlig bild över belöningsystemets utformning och förenkla jämförelser företagen emellan.

3.4.4 Kritik mot vår modell

Kriterierna i ovan nämnda modell är generella vägledningar att beakta vid utformandet av ett belöningsystem. Modellen beskriver inte på vilket sätt de påverkar organisationen eller vilken relation som finns kriterierna emellan. Således finns det inget mått på vad som anses vara en god nivå beträffande respektive kriterium, utan modellen beskriver endast att dessa bör beaktas.

3.5 Sammanfattning av vår teoretiska referensram

Belöningsystem är enligt vår mening, ett av de mest betydelsefulla strategiska verktygen för företag. Det motiverar personalen att höja sin prestationsnivå, ökar arbetstillfredsställelsen hos de anställda, får nyckelpersoner att stanna kvar i företaget och innebär i slutändan att företag presterar bättre.

Inom FoU har det visat sig att många företag använder sig av icke-monetära belöningar, för att belöna sina forskare. Detta kan ses som ett resultat av ledningens fokus, som antingen kan var på *uppgiften* eller på *mänskliga* faktorer.

För att ett belöningsystem skall ge maximal effekt bör en rad faktorer beaktas vid utformandet. Vår teoretiska utgångspunkt belyser nio stycken kriterier att beakta vid utformandet av ett belöningsystem; *Kontroll, Precision, Belöningsgrund, Intern rättvisa, Variation, Centralisering, Relativ nivå, Icke-monetära belöningar* och *Tid*. Dessa faktorer har legat till grund för vår undersökning och analys av belöningsystem i FoU-avdelningar.

4. Empiri

I detta kapitel redogörs grundligt för den information som har samlats in från respektive fallföretag. Avsnitten inleds med en kort beskrivning av vart och ett av företagen och dess organisationsstruktur. Därefter beskrivs de olika delarna av företagens belöningsystem.

Detta kapitel kommer att grundligt redogöra för vart och ett av fallföretagens belöningsystem. Dess delar är uppdelade för att ge läsaren en tydlig bild över de olika systemen och hur dessa skiljer sig åt. Belöningsystemen kommer sedan att analyseras i kapitel 5 *Analys* efter den struktur som presenterats i avsnitt 3.4 *Kriterier för ett effektivt belöningsystem – vår utgångspunkt*.

4.1 Alpha

Företag Alpha bedriver medicinteknisk forskning och verkar på fler än tjugo marknader. Alpha är inte börsnoterat vilket kan ha viss inverkan på belöningsystemet, då större förändringar inte behöver godkännas av en bolagsstämma.

4.1.1 Organisationsstruktur

Alpha är uppdelat i tre affärsområden varav två bedriver forskning. De tre områdena drivs som enskilda enheter och vår studie har fokuserat på den största av dessa tre. Detta område har störst forskningsavdelning och det är här som Alphas kärnkompetens finns.

Företaget tar löpande fram produkter inom sitt forskningsområde och FoU-avdelningen är formad enligt en matrisstruktur. Alpha har ett fåtal globala forskningscentrum och de använder sig av portofolio managers. Dessa leder globala projekt med mellan fem och tio personer i varje projekt.

4.1.2 Belöningsystemets utvecklande & syfte

Alphas belöningsystem har under det senaste året genomgått en del förändringar vilket innebär att delar av systemet är oprövat. Systemet är inte utvecklat efter någon förebild utan har vuxit fram ur den situation i vilken företaget befinner sig.

Belöningsystemet utformades av ansvariga för belöning och kompensation inom Alpha. Under hela processen fördes kontinuerligt samtal med koncernledningen, ledningen för den globala HR gruppen och ägarrepresentanter.

Ett av de främsta kriterierna vid utformandet av belöningsystemet var att detta skulle skapa en förståelse hos de anställda för vad som är viktigt för koncernen. Ett annat viktigt kriterium var att genom att belöna på rätt sätt, visa hur individen kan påverka företaget som helhet. Ytterligare ett kriterium var att belöningsystemets rörliga del skulle belöna prestationer och den fasta delen av lönen skulle belöna för erfarenhet och kunskap.

4.1.3 Vilka omfattas av belöningsystemet?

Belöningsystemet är utvecklat på ett enhetligt sätt för hela FoU-avdelningen, det är emellertid endast ledningsgruppen och specialister som har en rörlig del i sin ersättning. Anledningen till detta är att företaget har funnit det både enklare och lämpligare att driva chefers beteenden. Det finns dock en risk att denna avgränsning ibland blir otydlig då de flesta inom FoU är specialister inom något område.

Det är främst mellan personer och positioner som det görs skillnader i belöningsystemet. Det kan emellertid även finnas projektincitamentsplaner, där medarbetarna i ett speciellt projekt belönas, beroende på projektets art.

4.1.4 Uppsättning av mål

I Alpha används en så kallad "farfarsprincip" vid uppsättandet av mål. Detta innebär att närmaste chefen, i samtal med medarbetaren, sätter mål som denne skall uppnå under året. De mål som sätts skall sedan godkännas av chefens chef. Då stor vikt läggs på att belöningsystemet tydligt skall kommunicera vilka beteenden och prestationer som är önskvärda, sätts en relativt låg målnivå. Detta för att uppmuntra överprestation och kunna belöna för detta. (Se fig. 4.1 på nästa sida för illustration)

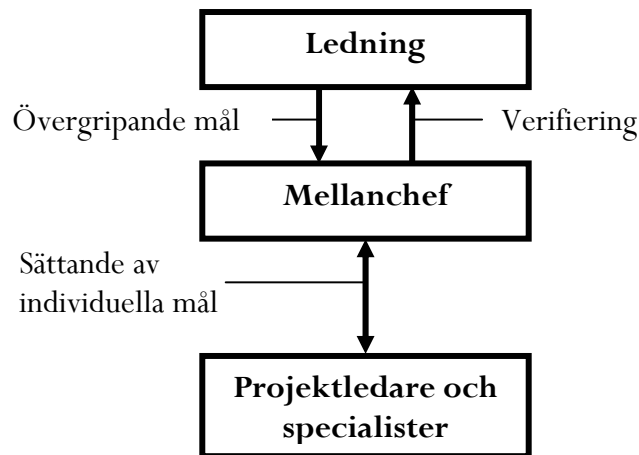


Fig. 4.1 Process vid uppsättande av mål: Alpha

Målen som sätts varierar beroende på vilka arbetsuppgifter individen har. Målet och därmed även belöningen, kan till exempel vara kopplat till hur snabbt ett projekt färdigställs eller till kostnadsbesparingar. Det kan även vara kopplat till milestones eller andra former av etapper i utvecklingsprocesser.

För de anställda som omfattas av rörlig lön, personer i ledande befattning och specialister, finns det en mål- och en maxnivå för den rörliga delen av ersättningen. För ledningsgruppen är maxnivån för den rörliga lönen 40 % av den fasta. Målnivån är 40 % av maxnivån, det vill säga 16 % av den fasta lönen. Detta innebär att en person som omfattas av denna incitamentsplan har en förväntad bonusnivå på 16 % och en maxnivå på 40 % av den fasta lönen. Det skall dock poängteras att Alphas system även ger chefen möjlighet att inte belöna alls, om denne anser att medarbetarens prestation inte är tillfredsställande.

För specialister, som inte ingår i ledningsgruppen, är maxnivån något lägre och varierar mellan 20 % och 30 % av den fasta lönen och även här är målnivån 40 % av maxnivån. Följaktligen är den förväntade rörliga delen av ersättningen för specialister cirka 10 %.

Fokusering på kassaflöde är det mål som för tillfället kommuniceras flitigast i Alpha. Detta övergripande mål bryts ner till projekt och till individnivå, för att varje individ skall ha samma fokus på värdeskapande åtgärder. Ledordet är effektivt resursutnyttjande.

4.1.5 Utvärdering i belöningsystemet

I Alpha används en årlig utvärderingsprocess, där året inleds med ett samtal om varje anställds mål för perioden. Ytterligare fyra, minimum två, samtal hålls under året där

feedback lämnas. Slutligen sker en uppföljning där individen utvärderas individuellt med avseende på varje mål och även betygsätts efter ett graderingssystem. I graderingssystemet rankas den enskildes prestation på en skala mellan ett och fem. Ambitionen är att utfallet skall vara normalfördelat och att omkring 5 % inte skall få någon bonus alls. Systemets konstruktion gör att det krävs en minsta prestation på individnivå. Detta innebär att om en person inte kommer över en godkänd nivå på de individuella målen, utgår inte någon bonus för övriga mål.

4.1.6 Belöningar

Vad gäller monetära belöningar betalas dessa ut efter ett årligt samtal, där individen utvärderas utifrån de övergripande och individuella mål som finns. Denna bonus består av pengar men Alpha använder sig även av långsiktiga belöningsprogram i form av *tracking stock*. Detta eftersom aktier inte kan användas då bolaget är onoterat. De mer långsiktiga incitamentsprogrammen används för att säkra målkongruens på lång sikt.

Gratifikationer kan även betalas ut om någon anställd har presterat eller gjort något som är betydligt över förväntan. Dessa kan vara kopplade till en innovation som innebär stora kostnadsbesparingar eller något annat som har stor positiv inverkan på Alphas verksamhet. Utbetalning av gratifikationer sker i nära anslutning till den prestation som belönas, för att uppnå maximal effekt.

Icke-monetära belöningar som erkännande och dylikt används frekvent i Alpha. Dessa ses som ett viktigt verktyg som varje chef ansvarar individuellt för. Det finns dock inget planerat system för hur icke-monetära belöningar skall användas och ingen dokumentation över dessa förs.

4.2 Beta

Beta är ett teknikorienterat företag med verksamhet i över tjugo länder. Företaget är världsledande inom delar av sin bransch och bedriver i dagsläget forskning inom en rad olika områden. Beta köptes för ett antal år sedan av en större internationell koncern, men huvudkontor och en stor del av forskningen finns kvar i Sverige.

4.2.1 Organisationsstruktur

Beta har en klassisk matrisstruktur med två stora projektgrupper och fyra linjefunktioner. Till varje linjefunktion hör även en rad stödfunktioner, såsom HR,

ekonomi och produktkontroll. I samtliga av dessa linjefunktioner bedrivs forskning, men denna studie har valt att fokusera på en av dessa avdelningar där cirka 1000 personer arbetar. Avgränsningen påverkar dock inte studien då belöningsystemet ser likadant ut i samtliga linjefunktioner.

4.2.2 Belöningsystemets utvecklande & syfte

Det belöningsystem som Beta använder sig av utvecklades som ett led av att företaget fick nya ägare. Ett resultat av ägarbytet är att belöningsystemet inte är individuellt anpassat för den undersökta enheten, utan universellt för hela koncernen. Systemets främsta syfte är att motivera och utveckla personalen. Det är också ett viktigt instrument för att behålla nyckelpersoner inom företaget.

4.2.3 Vilka omfattas av belöningsystemet?

I Beta och hela den koncern i vilken de ingår, baseras individens plats i belöningsystemet på en graderingsskala, som sträcker sig från ett till åtta. Det finns ytterligare en graderingsskala för chefer vilken benämns ledarskapsnivå. Där graderas personer i ledande roller från sex till ett. Ett lägre nummer innebär att personen befinner sig högre upp i hierarkin. En individs gradering på skalan och därmed också lönenivån, baseras inte bara på vilken position denne har i företaget utan även på personens bakgrund och kunskap. Ett exempel på detta är att anställda kan nå ledarskapsnivå två, enbart på grund av den tekniska kunskap de besitter.

Graderingen för individer på chefsnivå ser likadan ut i samtliga länder. Lönerna skiljer sig dock åt, vilket innebär att en individ på ledarskapsnivå två i USA tjänar mer än en individ på samma nivå i Sverige.

Det är långt ifrån samtliga anställda på Beta som omfattas av belöningsystemet. Endast personer i ledande befattning har en rörlig del i sin ersättning. Implikationen blir således, att de delar av belöningsystemet som vidare diskuteras i avsnittet om Beta, är de som berör personer i ledande befattningar inom FoU-avdelningen.

4.2.4 Uppsättning av mål

Målen i Beta baseras på de övergripande koncern- och företagsmål som kommuniceras av högsta ledningen. Dessa mål bryts sedan ner för att visa på vilket sätt FoU-avdelningen kan påverka dessa. De övergripande målen för FoU-

avdelningen bryts sedan ner ytterligare till funktions- och slutligen individnivå. (Se fig. 4.2 nedan för illustration)

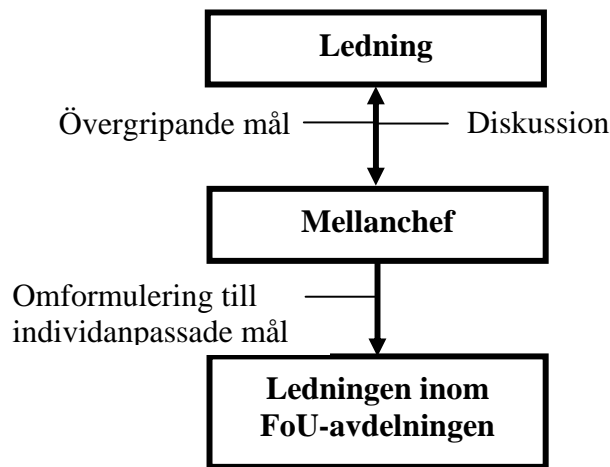


Fig. 4.2 Process vid uppsättande av mål: Beta.

Dessa individuella mål varierar beroende på vilken position den anställde har i företaget. De kan till exempel vara opplade till kostnadsbesparingar eller kvalitén på det arbete som utförts. Uppskattningsvis når de anställda upp till målen i 80 % av fallen.

4.2.5 Utvärdering i belöningsystemet

Beta använder sig av en årlig utvärderingsprocess där året inleds med att mål sätts för varje avdelning och individ. I slutet av året utvärderas varje individ och graderas. Därefter jämför cheferna på respektive nivå de anställda och belönar därefter i relation till hur väl de har lyckats nå upp till de mål som definierats vid början av året. Utöver detta hålls kontinuerligt möten där individens arbete utvärderas i förhållande till de ställda målen.

Hur stor den rörliga delen av ersättningen blir beror på vilken chefsnivå individen befinner sig. Som nämnts ovan är det endast individer på chefsnivå som omfattas av rörlig lön och generellt sett är den rörliga delen större ju högre upp i organisationen personen befinner sig. För en individ på mellanchefernivå kan den rörliga delen uppskattningsvis sträcka sig till 20 % av den fasta.

4.2.6 Belöningar

De personer i belöningsystemet som inte omfattas av bonus har tillgång till fördelaktiga leasingavtal för tjänstebilar, vilket är något som Beta använder sig av genomgående i organisationen. Individer högre upp i organisationen omfattas även av optionsprogram som är relaterade till företagets prestation som helhet. Samma personer kan även få en ren monetär bonus varje år. Denna är kopplad till hur väl de individuella och övergripande målen uppfyllts.

Det förekommer även icke-monetära belöningar i Beta, då främst i form av uppmuntran och erkännande. Vid intervjun med Beta framhäver dock respondenten att användandet av dessa belöningar är komplicerat. Individer motiveras av olika faktorer och det gäller därför att finna vilken typ av motivation som bäst passar varje individ.

4.3 Gamma

Företag Gamma är ett forskningsbolag med huvudkontor och större delen av sin verksamhet i USA. Gamma bedriver kemisk och biologisk forskning med en tidshorizont på tio år. Företaget har funnits cirka femton år och är börsnoterat i USA.

4.3.1 Organisationsstruktur

Gammas huvudkontor finns i USA och forskningen bedrivs i flera länder. Avdelningen den här studien har undersökt återfinns i Sverige. Forskningen som bedrivs i Sverige omfattar mellan 30 och 50 forskare och dessa är uppdelade i två projektlag. Dessa lag leds av projektledare som är ansvariga för respektive projekt. I varje projekt finns förutom projektledaren även två till tre teamleaders. Utöver detta finns en överordnad chef och stödfunktioner såsom ekonomi och administration.

4.3.2 Belöningsystemets utvecklande & syfte

Gammas nuvarande belöningsystem har använts i organisationen under en längre tid. I den avdelning som finns i Sverige har belöningsystemet varit oförändrat sedan etablerandet. Systemet är enhetligt för hela företaget och är framtaget på huvudkontoret i USA.

Syftet med belöningsystemet är förutom att locka till sig och behålla kompetent personal, även att främja individens personliga utveckling. Utöver detta syftar det också till att skapa incitament för de anställda att sträva mot företagets övergripande mål.

4.3.3 Vilka omfattas av belöningsystemet?

I Gamma används ett enhetligt belöningsystem för samtliga avdelningar. Detta innebär att bonussystemet inte bara omfattar personer i ledande befattning, utan även forskare på lägre nivåer och personal som arbetar med stödfunktioner kring forskningen.

4.3.4 Uppsättning av mål

Målen i Gamma sätts av koncernledningen och kommuniceras sedan ut till de olika avdelningarna. Därefter bryts målen ner till respektive funktion och avslutningsvis ner till individnivå. Fördelen med detta system är att individen får en klarare bild över hur denne kan påverka företagets ekonomi och samtidigt sin egen, då bonusen är kopplad till de individuella målen. De anställda är dock inte involverade i uppsättandet av dessa mål. Därför finns det en risk att orealistiska mål kommuniceras ut i organisationen. Denna risk minskas dock då målen bryts ner stegvis och de ansvariga på varje nivå har god kännedom om den avdelning för vilken de sätter målen. (Se fig 4.3 nedan för illustration)

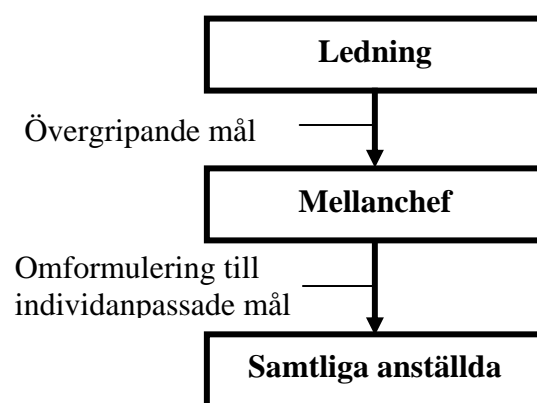


Fig. 4.3 Process vid uppsättande av mål: Gamma

Ett problem som lyfts fram är att projekt i Gamma ofta är beroende av varandra. För att ett specifikt projekt i Sverige skall kunna slutföras på utsatt tid, krävs att även

andra avdelningar levererar inom den förutbestämda tidsramen. Problemet har dock uppmärksamrats och tas hänsyn till vid den årliga utvärderingsprocessen.

Målen från huvudkontoret ligger på en nivå som resulterar i att under ett bra år uppfylls dessa till omkring 80 %. Kraven för att helt nå upp till målen är emellertid väldigt höga. Dock möjliggör systemet för maximal bonusutdelning, trots att de endast uppfylls till exempelvis 90 %. Det skall tilläggas att Gammas belöningar inte är normalfördelade och det är därigenom möjligt för samtliga anställda att erhålla maximal bonus.

4.3.5 Utvärdering

Gamma använder sig av en årlig utvärderingsprocess där mål kommuniceras ut från ledningen och därefter bryts ner till individnivå. Detta sker vid ett inledande samtal som hålls med varje anställd i början av året. Under året hålls ytterligare två till tre möten där individens arbete följs upp och vid årets slut sker en slutlig utvärdering.

Det är i den avslutande processen som det bestäms hur stor löneökning och bonus den anställde ska erhålla. Den anställde får själv utvärdera sitt arbete på ett antal områden där denne får gradera sin prestation från ett till fyra. Därefter gör den anställdes chef samma utvärdering. Om dessa skiljer sig åt markant, diskuteras dessa frågor närmare med tredje part i företaget. Det resultat som följer av denna utvärdering ligger sedan till grund för hur stor bonus den anställde erhåller och även för hur stor löneökning denne kan tillgodoräkna sig.

4.3.6 Belöningar

Den belöning som kan erhållas efter den årliga utvärderingsprocessen är av monetär art och hur stor denna del är i relation till den fasta varierar. Enligt en uppskattning från Gamma kan den variera mellan noll och tio procent av den fasta lönen, beroende på hur väl individen har nått upp till de uppsatta målen.

Förutom bonus använder sig Gamma av en rad andra belöningar. Dessa är dock inte prestationsbaserade men syftar till att behålla kompetent personal och öka deras arbetstillfredsställelse. Till dessa hör sjukvårdsförsäkring, full ersättning redan från första sjukdagen samt ekonomiska förmåner vid föräldraledighet.

5 Analys

I Analysavsnittet kommer belöningsystemens olika delar att analyseras utifrån de nio kriterier som beskrivs i modell 3.5 i den teoretiska referensramen. Vi kommer även att belysa generella likheter och skillnader som inte täcks av den teoretiska referensramen.

5.1 Analys utifrån vår teoretiska referensram

I kapitel tre presenterades den ram utifrån vilken vi kommer att analysera fallföretagens belöningsystem. Modellen som innefattar nio kriterier var endast en vägledning för hur ett belöningsystem bör utformas. En analys utifrån dessa kriterier kommer således ej att ge en komplett bild av våra fallföretags belöningsystem. Som ett komplement kommer därför generella likheter och skillnader mellan företagen också att belysas.

5.1.1 Kontroll

Möjligheten för de anställda att kontrollera sin ersättning menar Thompson & Stickland (2005) är avgörande för huruvida de känner sig motiverade. Detta är något som uppmärksammas hos Alpha, vars belöningsystem har som ett av de främsta kriterierna att ge personalen kontroll över belöningen. Avsikten med att sätta upp tydliga mål, är att den anställde skall se vad som krävs för att bli belönad.

Alpha har för tillfället stort fokus på kassaflöde. Förmågan att hålla budget och komma med innovativa kostnadsbesparande lösningar, har därför definierats som ett beteende som skall premieras. Under förutsättning att den anställde har möjlighet att kontrollera budgeten, går det även för detta mål att tydligt se kopplingen mellan prestation och belöning. Teorin menar att det skall finnas möjlighet att bryta ner målet i dagliga aktiviteter, vilket generellt sett Alphas system möjliggör. Vår bedömning är därför att företaget i stor utsträckning uppfyller kriteriet om kontroll för medarbetarna.

I Alpha kan personalen dessutom erhålla gratifikationer som betalas ut vid överprestationer. Dessa betalas ut i nära anslutning till den prestation som belönas, något som enligt teorin är att föredra. Emellertid är begreppet *överprestation* inte definierat och därmed finns det vid denna variant utrymme för mer subjektiva bedömningar. Således blir belöningen mindre kontrollerbar för de anställda. Det bör dock noteras att detta är en alternativ belöning och endast ett komplement i belöningsystemet. Kontrollerbarhet har därför troligen inte varit ett primärt syfte vid införandet.

De anställda i Betas möjlighet till kontroll, är mycket lik den möjlighet de anställda har till detta i Alpha. Övergripande mål bryts ner till specifika mål för de anställda. Företagets prioriteringar kommuniceras till FoU-avdelningen som utifrån dessa formar individuella mål får varje individ. Varje forskare i Beta får på detta vis veta vad som krävs för att erhålla belöningen kan kontrollera utfallet. Målen varierar och kan till exempel vara kopplade till kvalitetsförbättringar eller kassaflöde.

Gammas system visade sig vara utformat på ett sätt som liknade de andra fallföretagens, men de belyste en negativ faktor. Forskarna arbetar i olika faser av projekt, där de är beroende av att resultat från andra grupper levereras i tid, för att de själva skall kunna slutföra sitt projekt inom den givna tidsramen. Under dessa omständigheter har forskaren inte full kontroll över utfallet av de projekt denne arbetar med. Ansvariga personer är emellertid instruerade att ta hänsyn till detta vid utvärdering av projektet. Detta innebär dock en betydande reduktion av den kontroll forskaren har över sin ersättning.

Utformandet av mål sker inte i samspråk med de anställda i Gamma. Företaget bryter förvisso ner mål till individnivå, men då de enskilda forskarna inte deltar i målsättningen, reducerar deras möjlighet till kontroll. De kan därmed inte motsätta sig mål relaterade till uppgifter som ligger utanför deras kontrollspann. Följaktligen kan de heller ej påverka sin belöning i den utsträckning de önskar.

Frånsett problemen ovan visade sig möjligheten till kontroll vara relativt homogen och dessutom stor i alla bolagen. Detta indikerar att betydande vikt läggs på möjligheten att påverka sin ersättning i FoU-avdelningar.

5.1.2 Precision

Kriteriet precision är visserligen nära relaterat till kontroll men syftar mer till tydligheten i de mål som kommuniceras. Alpha har löst problematiken med de missförstånd som kan uppkomma vid oklara mål, med att dessa sätts i samspråk mellan projektledare och forskare. Målen måste godkännas av en för projektledaren överordnad chef. Företaget undkommer emellertid problemet med orealistiska mål, då de sätts långt ner i organisationen.

Riktlinjerna för Alphas belöningsystem belyser vikten av att mål kommuniceras tydligt. Därigenom minskar också problemen med olika uppfattningar kring uppgifter. Tydliga direktiv ges om vad som krävs och utöver de individuella målen, kommuniceras också företagets övergripande mål tydligt till personalen. Därigenom anses Alpha ha hög precision vid uppsättningen av mål. Både vad gäller individuella uppgifter och vid kopplingen till företagets övergripande mål

Distinktionen mellan specialist och icke-specialist är inte alltid tydlig i Alpha. Inom ett område som FoU där de flesta är specialister inom något område, blir denna avgränsning svår att göra. Detta får anses vara av stor betydelse då specialister, men inte icke-specialister, omfattas av belöningsystemet. Trots att innebörden av detta minskar precisionen i systemet, menar Alpha att det inte är något större problem i praktiken, eftersom det är tydligt för projektledarna vilka som skall omfattas av systemet.

Kommunikationen mellan chefer och forskare är avgörande för precisionen även i Betas system. Företagets övergripande mål omformuleras i samtal mellan chef och forskare och således reduceras risken för missförstånd. Om detta mellanled ej funnits hade troligen både precisionen och kontrollen över uppgifterna minskat avsevärt. Istället blir målen nu mer konkreta och realistiska, vilket det faktum att 80 % av personalen når upp till de satta målen vittnar om.

I Gamma sätts de övergripande målen av ledningen. Dessa mål bryts sedan ner till individnivå av respektive chef. I motsats till om målen skulle ha utfärdats på central nivå, medför detta system att de sätts med betydligt högre precision. Den chef som arbetar närmast medarbetaren har avsevärt mycket bättre insikt i varje forskares uppgifter och kan därmed sätta mer realistiska mål. Problemet med att de anställda ej är delaktiga i målutförningsprocessen medför emellertid att exaktheten i denna riskerar att bli lägre. De kvartalsvis återkommande utvärderingarna mildrar dock detta problem.

Processen där chefer bryter ner ledningens övergripande mål till individuella, är en kritisk faktor. Det finns risk för feltolkningar som kan leda till att de individuella prestationer som utförs ej leder fram till de, för företaget, övergripande målen. Denna risk reduceras dock i och med att ledningen strävar efter att sätta upp tydliga och väldokumenterade riktlinjer. De chefer som utformar de individuella målen kan därför alltid kontrollera gentemot övergripande riktlinjer och jämföra om dessa är samstämmiga.

5.1.3 Icke-monetära belöningar

I Alpha används icke-monetära belöningar frekvent och det är inom varje chefs ansvarsområde att uppmuntra sina medarbetare. Trots detta har Alpha ingen utarbetad plan för hur dessa belöningar skall genomföras och inte heller för hur användandet av dessa skall dokumenteras. Enligt Thompson & Srickland (2001), är detta en viktig del vid användandet av icke-monetära belöningar. De menar att om dessa inte planeras och dokumenteras blir det mer problematiskt att följa upp dess konsekvenser. Dessutom går det ej, menar vi, att avgöra huruvida projektledarna

verkligen använder sig av denna form eller om de endast påstår sig göra detta. Kontinuiteten blir också ifrågasatt när ingen plan för dess genomförande existerar. Projektledarna i Alpha utvärderar emellertid forskarna med jämna mellanrum och använder då icke-monetära belöningar. Dock saknas metoder för hur icke-monetära belöningar kan tillämpas ytterligare under övriga delar av året.

Betas förhållningssätt till icke-monetära belöningar skiljer sig till viss del från Alphas. Icke-monetära belöningar ses mer som ett alternativ till monetära. Beta menar att olika personer motiveras av olika former av belöningar och icke-monetära belöningar är således ett alternativt sätt att belöna. Företaget menar dock att det är ett komplicerat område och ett ramverk skulle därför vara svårt att skapa.

Likt Alpha, för Beta ingen dokumentation över vilka former av icke-monetära belöningar som utdelas. Anledningen till att inget av företagen gjort detta, kan ha sin förklaring i belöningens natur. Beröm eller liknande kan förekomma i sådan stor utsträckning att dokumentation endast skulle resultera i hämmande av förekomsten. Vidare kan det vara svårt att dokumentera till exempel beröm eller uppmuntran.

Gamma använder sig inte lika uttalat av icke-monetära belöningar. Historiskt används inte icke-monetära belöningar i Gamma utöver den uppföljning som görs. Att det i Gamma ges kontinuerlig feedback, vittnar dock om att de trots allt använder sig av icke-monetära belöningar i viss utsträckning.

Distinktionen mellan monetära och icke-monetära belöningar är ibland föremål för tolkningsproblem. Alpha och Beta ansåg att icke-monetära belöningar inte har något ekonomiskt värde. I teorin omfattas emellertid, i vissa avseenden, också parkeringsplatser, kontorsrum eller liknande, vilket kan tyckas befinna sig i gränslandet.

Vem som motiveras av vad, är inte alltid en självklarhet för ledningen. Därmed är det viktigt att icke-monetära belöningar inte ses som ett substitut, utan som ett komplement till monetära belöningar.

En viktig aspekt i sammanhanget är hur företagen definierar begreppet icke-monetära belöningar. Trots att vi strävade efter att vara mycket tydliga insåg vi att det emellanåt fanns skilda sätt att se på begreppet. Icke-monetära belöningar kan bestå av allt från beröm till formella utmärkelser. Alpha och Beta, vilka uttryckligen sade sig använda sig av icke-monetära belöningar, syftade främst på beröm av något slag. Gamma, som påstod sig inte använda icke-monetära belöningar, syftade främst på formella utmärkelser av något slag. Följaktligen kan det vara så att användandet inte skiljer sig åt i någon större utsträckning mellan företagen, trots att de primära svaren antydde detta.

5.1.4 Tid

Att en belöning erhålls i nära anslutning till den prestation som skall belönas, är avgörande för personalens möjlighet att se kopplingen mellan prestation och belöning (Thompson & Strickland 2001). Alpha har haft detta i åtanke vad gäller utbetalning av gratifikationer. Dessa skall betalas ut i så nära anslutning som möjligt till den prestation som de belönar för. Detta menar företaget är för att uppnå maximal effekt.

Vad gäller bonus i Alpha betalas denna ut en gång per år och kopplingen till prestation blir därmed svag. Dock förs samtal cirka tre gånger per år, där personalen får feedback på sitt arbete. Således ökar möjligheten för de anställda, hos Alpha, att urskilja kopplingen mellan belöning och prestation, trots att belöningen utfaller senare.

En ytterligare aspekt som faller under tidskriteriet, är huruvida det finns mål inom olika tidshorisonter. Alphas tracking stock-program innebär att företaget skapar långsiktiga incitament som sträcker sig över flera år. De har därigenom lyckats täcka både det korta och långa tidsperspektivet med sitt system.

Kopplingen mellan prestation och belöning är inte lika signifikant för Beta som för Alpha. Utvärdering av de mål som satts och belöningen kopplad till dessa, sker hos Beta vid årsslutet. Emellertid förs kontinuerliga diskussioner under året, där feedback ges. I och med detta ökar sannolikt möjligheten för de anställda att se vilken arbetsinsats som genererat belöningen.

I Beta används optionsprogram för att skapa långsiktig målkongruens. Dock saknas belöningar direkt relaterade till uppgiften, vilka ur ett teoretiskt perspektiv anses vara de mest betydelsefulla.

Gammas modell liknar i många avseenden Betas, där bonus bestäms vid en årlig utvärdering. På motsvarande sätt förs också samtal kvartalsvis, vilket minskar tiden mellan prestation och feedback.

Ett problem för Gamma är dess långa tidshorisonter för projekt, vilka vanligen är minst tio år. Detta medför att det arbete som skall belönas, inte alltid har en naturlig början och ett slut. Cheferna sätter därför upp tidsramar för det pågående arbetet och skapar fiktiva starter och slut. Detta för att bättre kunna bedöma hur väl den anställda har presterat under en viss tidsperiod.

5.1.5 Relativ nivå

I teoriavsnittet belystes vikten av att den belöning som utfärdas är av värde för den anställde. Nivån på den rörliga delen i förhållande till den fasta, skall enligt Thompson & Strickland (2001) överstiga 10 % för att ha någon verkan. För att anses ha starkt motiverande effekt bör den ligga på en nivå över 20 %.

Alphas förväntade nivå på bonus för ledande personer är 16 %. Enligt teorin ger detta en medelstark motiverande effekt. Dock finns det möjlighet att nå upp till 40 %, vilket är avsevärt över gränsen för vad teorin anser är starkt motivationshöjande. Det faktum att den rörliga delen skiftar, kan i sig ge en motiverande effekt, då det finns betydande möjligheter för personalen att markant öka sin ersättning.

Maxnivån för specialister i Alpha är något lägre än för personer i ledande ställning och varierar mellan 20 % och 30 %. Detta anses enligt teorin som klart motiverande men det skall observeras att den förväntade relativa nivån är omkring 10 %, en nivå som enligt Thompson & Strickland (2001) hade begränsad inverkan på motivationen.

I Beta är det endast chefer i FoU-avdelningen som omfattas av rörlig lön och storleken på denna i förhållande till den fasta varierar. Beta har funnit det lämpligt att driva chefers beteende. Som ett led i detta är den rörliga delen större högre upp i hierarkin. För en mellanchef ligger den rörliga delen av ersättningen för tillfället på omkring 20 %, vilket anses starkt motiverande. Dessutom är den i nuläget inte maximal, då företaget ej har nått upp till lönsamhetsmålen de senaste åren.

Den relativa nivån på belöningen i Gamma skiljer sig inte åt mellan de anställda i företaget. De anställda i Gamma kan maximalt erhålla en bonus som motsvarar cirka 10 % av den fasta ersättningen. En nivå som enligt teorin endast är begränsat motiverande. Att denna nivå inte är högre kan förklaras av att de fasta lönerna i Gamma är mycket konkurrenskraftiga. Dessutom erhåller de anställda även en rad andra förmåner.

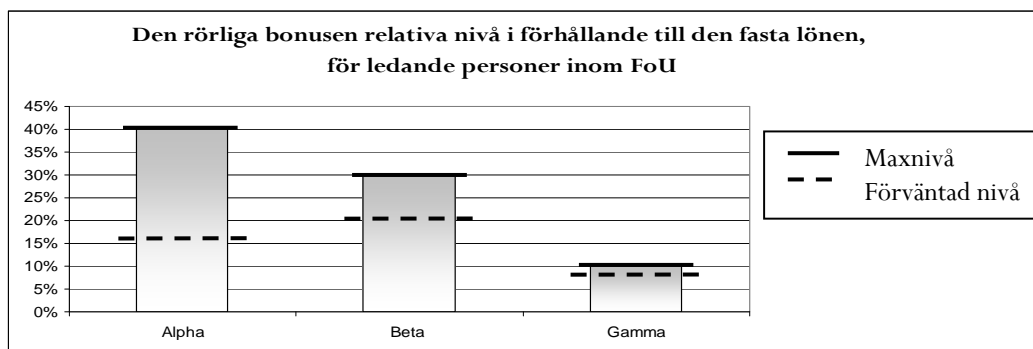


Fig. 5.1: Den rörliga bonusens relativa nivå i förhållande till den fasta lönen, för ledande personer inom FoU.

Problematiken som nämns i stycket ovan visar på den risk som är förenad med en fokusering på den relativa nivån av bonusen, utan att ta hänsyn till storleken på den fasta ersättningen. Enligt teorin är nivån på den fasta delen ej av betydelse, eftersom det är den relativa nivån som motiverar personalen. Gammas fall demonstrerar dock den snedvridning som uppkommer då ett företag beslutar att ha hög fast lön.

Den utvärdering som sker i slutet av året ligger också till grund för kommande års löneökning för de anställda på Gamma. Företaget höjer kontinuerligt lönerna trots den redan höga lönenivån. Enligt teorin är löneökning en del av den fasta lönen och skall därmed inte beaktas i belöningssystemet. Dock hävdar Gamma att löneökning har en starkt motiverande effekt hos de anställda. De anser att de anställda inte gör någon skillnad på löneökning och bonus, då båda är kopplade till personens prestation. Snarare menar de att det finns möjlighet att den potentiella löneökningen ger en mer motiverande effekt än bonusen, eftersom den är bestående.

5.1.6 Belöningsgrund

De senaste trenderna, att personer belönas efter nya kunskaper och förmågor inom ett område, följer inte Alpha med sitt system. Företaget anser att kunskap belönas i den fasta lönen och att belöningssystemet endast är till för att belöna de prestationer som utförs. Trots trenderna mot kunskapsbaserade system anser vi det finns en fördel med att belöna enligt Alphas modell. Kunskap och kompetensutveckling är visserligen vitalt för företagen, men det är mer långsökt att se kopplingen till ökad motivation genom belöning av dessa faktorer, än vid belönandet av prestation. Därmed kan ett prestationsbaserat system, vilket Alpha använder sig av, vara att föredra.

Betas system fokuserar inte endast på prestationer. Trots att belöningen främst utgår från hur väl mål uppnåtts, är en del baserad på vilken teknisk kompetens personen ifråga besitter. Därmed finns det ingen givet ställningstagande av vad som belönas, dock är det en övervikt mot prestationsbaserat.

Gamma har en modell där den årliga utvärderingen, vilken belöningen baseras på, inte bara inkluderar prestationsbaserade parametrar. Främst beaktas graden av måluppfyllelse, tidseffektivitet och liknande. Emellertid vägs även faktorer som ledaregenskaper, kompetens och samarbetsförmåga in i bedömningen. Då den årliga utvärderingen ligger till grund för löneökningen anser vi att detta ter sig tämligen naturligt. Således har företaget ett kombinerat system, där både kunskap och prestation är belöningsgrundande.

En intressant aspekt i sammanhanget är att se till vilket system företagen anser att de använder sig av. Alpha hävdade att de använder sig av ett strikt prestationsbaserat

system och att kunskap belönas genom grundlönen. Gamma menade att de använder sig av ett kombinerat system, men att löneökning kan ses som en del av belöningsystemet. Således finns det en möjlighet att båda företaget använder sig av mycket lika system men att definitionen av vad som anses vara en belöning skiljer sig och därmed också svaren.

5.1.7 Intern rättvisa

Ledningen i Alpha har fokuserat på att forma ett rättvist system. Enligt Thompson & Stickland (2001) leder detta till större effektivitet. Rättviseförhållandet tar sig uttryck i form av de ramar som givits för bonusen. Dessa grundas på att spridningen är normalfördelad, där 5 % av de anställda inte får någon bonus alls. Projektledare begränsas därmed av normalfördelningens ramar i sin möjlighet att belöna. Således motverkas situationer där en projektledare generellt belönar bättre än andra och det blir fördelaktigt att ingå i den personens grupp.

Normalfördelningen kan emellertid, till vis del, ha rakt motsatt effekt. Om en grupp består av uteslutande överpresterande individer, kommer alla ej att belönas efter sin prestation. Detta eftersom antalet personer som kan bli belönade är begränsat. Självklart är detta en fråga om prioritering, eftersom båda problemen ej går att lösa med samma system.

Inom FoU-avdelningen i Alpha är det endast ledningen och specialister som omfattas av belöningsystemet. Då den interna rättvisan som kriterium främst hänförs till rättviseförhållande inom yrkesgrupper, uppkommer det enligt teorin ingen negativ effekt av att exkludera en yrkesgrupp från belöningsystemet. Vi anser dock med utgångspunkt i belöningsystemets huvudsyfte, att det finns en problematik med att inte inkludera samtliga anställda. Om företaget har för avsikt att genom rörlig ersättning öka medarbetarnas motivation, finns det då belägg för att inte inkludera alla anställda? Det som talar emot detta påstående skulle vara att nyckelpersoner, vid en sådan situation, inte premieras mer än övriga anställda. Vidare blir det också en fråga om effektiv allokering av bolagets ekonomiska resurser. Ett belöningsystem som inkluderar alla skulle vara mycket kostsamt och Alpha har alltså funnit det mer lämpligt att driva chefers beteende.

För Beta innebär det faktum att de verkar i flera länder ett problem för den interna rättvisan. Länders skilda lönenivåer innebär att personer på samma nivå inom organisationen belönas olika. Systemet syftar dock till att ge lika ersättning till personer på samma nivå inom respektive land och därmed är nivån jämn inom de olika länderna. Det faktum att lönenivån skiljer sig åt mellan länder kan dock anses så vedertaget att personalen troligen inte uppfattar detta som något orättvist.

Betas belöningsystem omfattar inte alla personer i organisationen. Det är i sådana fall viktigt att det finns tydliga riktlinjer för vilka grupper som skall omfattas av belöningsystemet och vilka som skall stå utanför. Ramar för vilka grupper som skall inkluderas finns. Problemet ligger i definitionen av vilken grupp den anställde tillhör. Det kan inom Beta till exempel ibland vara svårt att veta om en chef tillhör nivå tre eller fyra. Vid en situation av detta slag kan den interna rättvisan ifrågasättas. Det gäller därmed för företaget att ha tydliga riktlinjer för vilka som skall omfattas av belöningsystemet.

Till skillnad från Alphas och Betas system, belönar Gamma hela organisationen, oavsett position. All personal utvärderas på ett likartat sätt, genom att de graderas på ett antal punkter. Dessa är baserade på de arbetsuppgifter individen har och de mål som ställts. Det finns ingen teoretisk gräns för hur många som kan få maximal belöning, men historisk sett brukar det vara jämnt fördelat. Gammas modell innebär att en persons belöning inte kommer att vara beroende av hur andra personer presterat. Således kan lika arbete belönas på samma sätt, oavsett i vilken grupp den anställde arbetar.

Den uppenbara risk som Gammas system medför, till skillnad från de andras, är att en chef kan belöna mer gynnsamt än övriga. Därigenom uppkommer en orättvisa mellan grupperna, då det blir mer fördelaktigt att ingå i denna chefs grupp. Gamma har emellertid en kontrollmekanism som syftar till att motverka detta problem. Systemet innebär att varje anställd rankar sig själv och chefen rankar separat varje anställd. Detta resultat skickas till en ledningsgrupp som jämför resultaten för att kontrollera huruvida de överensstämmer.

5.1.8 Centralisering

Graden av centralisering kan anses som en av nyckelfaktorerna i Alphas belöningsystem. Företagets beslutstagande och kontroll sker på låg nivå, där en chef eller projektledare ansvarar för en grupp på cirka fem till tio personer. Därmed får ansvarig chef en god överblick över det arbete som utförs och vad som presteras. Det är också samma person som tillsammans med den anställde, sätter mål, utvärderar och belönar. Genom att den ansvarige arbetar nära forskarna, utökas avsevärt dennes möjligheter att göra korrekta bedömningar av prestationer.

Alphas system med få personer i varje grupp innebär en ny problematik. Detta eftersom vi menar att det finns en risk att relationen mellan chef och medarbetare blir för personlig och därmed försvårar en objektiv bedömning. Denna relation skulle kunna resultera i att cheferna belönar dessa personer mer fördelaktigt. Om det inte vore för Alphas riktlinjer om att ha en normalfördelad belöningskvot vore detta

ett möjligt scenario. Normalfördelningen medför att en ansvarig person inte kan ge högsta eller lägsta belöning till alla.

Genom en låg grad av centralisering, ökar möjligheten att sätta realistiska och exakta mål. Ansvarig person kommer kontinuerligt ha en god överblick över hur ett projekt fortlöper och vad som är rimligt att begära av en person som berörs av belöningsystemet. Uppsättning av mål, utvärdering och kontroll blir således optimal med denna organisationsstruktur.

Det låga antalet personer i varje grupp är en faktor som bör uppmärksammas. Då det är frekvent förekommande bland företag att närmaste chef utvärderar de anställda är Alphas system inte unikt på denna punkt. Att varje chef eller projektledare endast ansvarar för fem till tio personer är dock betydande. Detta leder med största sannolikhet till att personen ifråga får en bättre överblick, förståelse och kontroll, än om antal gruppmedlemmar hade varit betydligt fler.

Betas modell liknar i stor utsträckning Alphas och dess fördelar är således samma. Den närmaste chefen sätter mål och utvärderar de anställda. Betas grad av centralisering möjliggör därmed effektiv kontroll och individanpassade mål.

I Gamma bestäms storleken på den totala bonusen centralt av koncernledningen. Emellertid utvärderas personalen av chefer som ansvarar för cirka femton personer, som i sin tur har assistans av de ansvariga för de mindre grupperna. Det väsentliga är vilken kontroll den person som utvärderar har, eftersom det är avgörande för hur korrekt bedömningen blir. Cheferna har i och med det nära samarbetet med personalen möjlighet att skapa sig en god uppfattning om deras prestation. Därmed kan Gammas system antas ha samma effektivitet som Alphas och Betas.

5.1.9 Variation

Att företag använder sig av en rad olika belöningar kan enligt Cummings & Worley (2005) vara avgörande för dess funktion. Alpha har med sitt system till viss del beaktat denna faktor. Tre former urskiljs; gratifikationer, vilka belönar på kort sikt för innovationer och projekt, bonus för generell prestation under året samt tracking stock, som avser bolagets långsiktiga mål. Företaget har därmed täckt ett brett spektra och lyckats skapa incitament för flera typer av situationer och personer. Vår kontakt poängterar också att olika personer drivs av olika sorters belöningar, varför det är viktigt att använda sig av olika belöningsformer. Uttalandet vittnar om att frågan belyses inom organisationen och att man insett vikten av olika former. Icke-monetära belöningar fungerar som ett komplement till ovan nämnda belöningar och medför att antalet belöningar utvidgas ytterligare. Kritik kan dock riktas mot att de

trots sin genomtänkta strategi med olika former av belöningar, valt att endast inkludera personer i ledande befattningar och specialister i belöningssystemet.

Beta använder sig även de av en rad olika belöningar. Då de personer som inte omfattas av belöningssystemet har möjlighet till förmånliga leasingavtal, kan detta ses som en alternativ monetär belöning. Det bör dock ifrågasättas huruvida denna belöning fyller samma syfte som en ren monetär bonus, det vill säga att motivera personalen.

För att skapa incitament på lång sikt har företaget också optionsprogram relaterade till företagets totala resultat. Dessa berör endast ledningen som dessutom har möjlighet att erhålla en monetär bonus, också den kopplad till företagets övergripande prestation. Därmed är likheterna många med Alpha. Beta har en rad olika belöningar men majoriteten omfattar endast ledningen. För de enskilda forskarna är antalet belöningar ytterst begränsade.

Gamma använder sig av annorlunda former av alternativa belöningar än de båda övriga fallföretagen. Som nämdes i kontrollavsnittet ovan använder de inga gratifikationer eller liknande kortsiktiga belöningar. Istället har företaget valt att fokusera på attraktiva komplement till den fasta lönen. Exempel på detta är; sjukvårdsförsäkring, ingen karensdag och ekonomiska förmåner vid föräldraledighet. Enligt teorin verkar dessa ej för att motivera personalen, något som Gamma tycks instämma med. Dock fyller de alternativa belöningarna en annan viktig funktion. En trygghet skapas på arbetsplatsen och lojalitet gentemot företaget byggs upp. Om en organisation lyckas skapa lojala medarbetare är det sannolikt att dessa har stor benägenhet att jobba mot företagets övergripande mål. Således kan de alternativa belöningarna för Gamma verka för belöningssystemets huvudsyften, trots att de per definition tillhör den fasta lönen.

5.2 Generella likheter och skillnader mellan fallföretagen

Organisationsstrukturen skiljer sig i viss mån åt mellan de tre fallföretagen. Ämnet berörs under centraliseringskriteriet ovan men rapporteringsvägar och uppgiftsindelning kan emellertid skilja sig mellan olika strukturer. Medan Alpha och Beta är organiserade utifrån en matrisstruktur har Gamma rakt nedstigande led med projektgrupper. Vad som dock bör beaktas är att storleken på företagets FoU-avdelningar skiljer sig åt markant. Alpha och Beta har betydligt många fler forskare än Gamma. Då dessa forskare i sin tur är indelade i mindre grupper kan det innebära, att varje enskild forskare inte påverkas av den matrisstruktur som företaget har. Då varje forskare har en gruppchef kommer således rapporteringsvägarna att ske i rakt vertikalt led och därigenom kan strukturen liknas vid Gammas.

Ytterligare en aspekt där fallföretagen skiljer sig åt är ägarstrukturen. Gamma är börsnoterat i USA även om den avdelning vi har undersökt återfinns i Sverige. Alpha är ett privatägt svenskt bolag och Beta är ett dotterbolag i en internationell koncern med huvudkontor i USA. När en större förändring av belöningssystemet skall genomföras ställs ofta frågan till en bolagsstämma, något som Alpha inte har behövt ta hänsyn till då det är privatägt. Nordamerika har historiskt sett en tradition av avancerade belöningssystem och hög andel rörlig lön. Detta innebär att det troligtvis är enklare för Beta och Gamma att få igenom beslut om avancerade belöningssystem än om företagen varit noterade i Sverige.

En övergripande likhet bör slutligen noteras. Företagen har lagt stor vikt på sina belöningssystem och dessa har visat sig vara mycket sofistikerade. I förhållande till den teori som finns inom området tyder dessa system på en betydligt mer komplex verklighet.

6 Resultat & resultatdiskussion

I detta kapitel sammanfattar vi vad vi har kommit fram till i uppsatsen genom att svara på vår frågeställning. Kapitlet inleds med en kommentar till resultatet och sedan presenteras en övergripande bild över hur belöningsystemen är utformade i de fallföretag som undersökts. Avslutningsvis diskuteras studiens applicerbarhet på andra miljöer och förslag på fortsatt forskning ges.

6.1 Kommentrar till resultatet

Vår undersökning har endast fokuserat på tre fallföretag och studiens generaliserbarhet är därför begränsad. Dock gav studien oss en mycket god insikt i företagens belöningsystem, vilka är utformade på ett likartat sätt i samtliga fallföretag. Systemen visade sig vara ytterst sofistikerade och betydligt mer komplexa än vad teorin antydde. Nedan kommer vi att göra en ansats till att besvara vår frågeställning och dra slutsatser om hur belöningsystem är utformade i FoU-avdelningar.

6.2 Belöningsystems utformning i en FoU-avdelning

I detta avsnitt presenteras en övergripande bild över hur belöningsystemen är utformade i de undersökta fallföretagen. Vi kommer även att ge generella riktlinjer som bör beaktas vid utformandet av ett belöningsystem för en FoU-avdelning. Resultatet är baserat på analysen, empirin och den teoretiska referensram som presenteras i kapitel 3 *Teoretisk referensram*.

Som en lösning på problemet med svårkvantifierbar output har samtliga företag i vår studie valt att använda ett graderingssystem, som är anpassat efter varje individ som omfattas av belöningsystemet. Hur utvärderingsprocessen går till och hur mål sätts varierar något beroende på funktion och företag, men övergripande går de till på liknande sätt i samtliga undersökta företag.

Vid uppsättningen av mål, bryts de övergripande målen för respektive avdelning ner till individnivå. Detta för att varje enskild person skall få en förståelse för hur dennes dagliga arbete kan påverka företaget som helhet. I två av de tre undersökta företagen sätts dessa mål i samspråk mellan medarbetare och chef. Detta för att målen skall bli tydliga och realistiska.

- ⇒ **Låg centralisering medför att specifika mål kan utformas för varje enskild individ och den anställde får därmed större kontroll över sin ersättning.**

Året inleds med att ett antal mål utformas för varje individ och i slutet av året utvärderas denne, genom gradering på ett antal punkter. Vilka kriterier denna gradering utgår från är anpassat efter de arbetsuppgifter som individen har och de mål som finns. Det är av stor vikt att den chef som ansvarar för graderingen arbetar nära den person som bedöms, för att utvärderingen skall bli korrekt. Detta medför dock ett problem, då det finns en risk att chefen står alldeles för nära den person som skall graderas. Bedömningen riskerar då att bli alldeles för subjektiv. Detta avhjälpes dock genom att belöningen som följer av graderingen är normalfördelad över avdelningen.

- ⇒ **För att undkomma subjektiva bedömningar och få ett rättvist system, bör företag använda sig av en normalfördelad belöningskvot.**

I den utvärderingsprocess som beskrivs ovan, sker kontinuerligt samtal mellan medarbetare och chef, där medarbetarens arbete utvärderas. Det är dock endast en gång per år som den slutliga utvärderingen görs, vilken ligger till grund för bonusen. Detta innebär att tidskriteriet, som säger att en belöning skall erhållas så nära den prestation som belönas som möjligt, inte är prioriterat i FoU-avdelningar. Troligtvis är detta en följd av att den graderingsprocess som utvärderar medarbetarens arbetsinsats som helhet, är invecklad och komplicerad. En nedbrytning av denna process och utbetalningen av bonus till kortare tidsperioder hade varit tidskrävande. Det finns dessutom en risk att precisionen hade minskat. För att komma runt problemet utarbetade ett företag en alternativ belöning, som belönade på kortare sikt och därmed kopplade en belöning till enstaka mindre prestationer.

- ⇒ **Att belöna kvartalsvis eller oftare är ej förenligt med effektivt allokering av företagets resurser. Alternativa belöningar kan därför utarbetas, för att koppla belöningen till specifika prestationer under kortare tidsperioder.**

Den relativa nivån på den rörliga ersättningen skall för att anses starkt motiverande utgöra 20 % av den fasta lönen. Storleken på denna rörliga del skiljer sig åt mellan fallföretagen. Generellt ligger denna dock på en nivå som är i linje med vad som enligt teorin anses motiverande.

Samtliga fallföretag i studien ansåg att den rörliga delen av ersättningen, främst är till för att motivera de anställda att prestera bättre. Belöningsgrunden för rörlig ersättning är alltså snarare prestationer än kunskap och erfarenhet. Ett av

fallföretagen förklarar detta med att kunskap och erfarenhet belönas genom den fasta lönen och den rörliga delens främsta uppgift är att belöna för överprestationer.

- ⇒ **Den rörliga delen bör främst belöna prestationer för att därigenom motivera de anställda att prestera bättre. Dessutom skall den utgöra minst 20 % av den fasta lönen för att ha en starkt motiverande effekt.**

Vilka som omfattas av belöningssystemet skiljer sig åt mellan de undersökta företagen. I Gamma omfattas samtliga anställda av ett liknande belöningssystem, medan Alpha och Beta valde att prioritera individer högre upp i hierarkin. Ett belöningssystem av den art som samtliga fallföretag använder sig av är kostsamt, både vad gäller bonus som betalas ut och den tid som utvärderingsprocessen kräver. Gamma är den minsta avdelningen av de som undersökts, men detta är inte förklaringen till belöningssystemets omfattning, då detta ser likadant ut i hela företaget. Det är dock noterbart att den relativa nivån av den rörliga ersättningen är lägre i Gamma än i de övriga fallföretagen. Detta är troligtvis en direkt följd av den breda omfattningen.

- ⇒ **Vilka anställda som skall omfattas av belöningssystemet är en fråga om ledningens prioriteringar. Fördelen med ett allomfattande system vägs mot de ökade kostnader som detta medför.**

Den årliga utvärderingsprocessen är till för att motivera och belöna på kort sikt. För att skapa incitament för de anställda att arbeta långsiktigt, använder sig företagen även av optionsprogram eller liknande former som är kopplat till företagets övergripande resultat.

Icke-monetära belöningar är enligt teorin en mycket starkt motiverande faktor för de anställda. Våra fallföretag använde sig av denna belöningsform, men inte under strukturerade former, vilket det enligt teorin bör göras. Då icke-monetära belöningar inte innebär en utgift för företaget, kan denna form utökas utan att resultera i vidare ekonomiska konsekvenser. Det kan användas som en alternativ belöning då personer inte nödvändigtvis motiveras av samma form av belöning. Därigenom kan företag täcka fler antal anställda och dessutom utvidga sin arsenal av belöningsformer.

- ⇒ **Icke-monetära belöningar är en effektiv belöningsform som bör användas i stor utsträckning och ingå som en del av det planerade belöningssystemet.**

Kontentan av vår studie är att varje företag bör utforma ett specifikt belöningssystem, anpassat efter dess unika verksamhetsområde och storlek. Ovan nämnda förslag är riktlinjer som bör beaktas vid utformandet av ett belöningssystem.

6.3 Studiens applicerbarhet på andra miljöer

I inledningen av denna rapport redogjordes för hur vi avser undersöka företag med svårkvantifierbar output. FoU-avdelningar är endast ett exempel i mängden av verksamheter med denna form av problematik. Således är vår studie applicerbar inom områden som sträcker sig utanför FoU.

Grundtanken med att utvärdera varje anställd individuellt och belöna utifrån detta, skulle teoretiskt sätt kunna användas inom majoriteten av alla kunskapsintensiva företag. Emellertid kommer det troligen att bli en fråga om ekonomiska prioriteringar. Nyttan av ett individuellt anpassat system kommer att vägas mot de resurser som krävs, i form av tid och pengar.

Observera att komplexiteten ligger i att ersättningen skall vara kopplad till utvärderingen. Att generellt utvärdera sina anställda är idag snarare regel än undantag för kunskapsintensiva företag.

Att outputen är svår att kvantifiera är inte något som är unikt för kunskapsintensiva företag. Detta är något som gäller även för verksamheter där det är viktigt att hålla en hög servicenivå. Ett område som faller under detta kriterium är exempelvis sjukvården. Vi menar att många av de problem och lösningar som har presenterats i denna studie skulle vara relevanta vid utformandet av ett belöningssystem, även inom detta område.

6.4 Förslag på vidare forskning

En intressant aspekt som framgår av denna studie är hur avancerade belöningssystem de undersökta fallföretagen har. Samtliga har insett problemet med en svårkvantifierbar output och har löst det genom att gradera de anställda och belöna efter denna gradering.

Något som begränsat oss i denna studie är den knappa information som fanns i teorin om belöningssystem i FoU-avdelningar. Detta medförde att en kvantitativ undersökning var ytterst svår att genomföra. Vår studie möjliggör dock för en kvantitativ undersökning där flera frågor som uppkommit i samband med denna studie kan besvaras.

Det har under arbetets gång slagit oss att det finns en risk att vårt resultat är snedvridet, då endast tre företag har undersökts. En enkätundersökning omfattande ett större antal FoU-bolag, hade därför varit en intressant fortsättning till denna studie. Exempel på frågor som kan ingå i en sådan undersökning är:

- Utvärderas er personal genom en graderingsprocess?
- Hur stor är den röliga delen av ersättningen, genomsnittligt, maximalt?
- Sätts individuella mål?

En undersökning av ovan nämnda sort kan även besvara om det finns någon korrelation mellan de faktorer som undersöks och företagets storlek, ägarstruktur eller forskningsområde.

Vår studie skulle kunna ligga till grund för ytterligare undersökningar. Då denna studie främst studerar belöningsystems utformning skulle det vara av intresse att även studera olika systems effektivitet. Undersökningen skulle omfatta de personer som berörs av systemet, det vill säga i vårt fall forskare, gruppchefer och andra specialister. Deras åsikter och värderingar kring belöningsystemet skulle studeras, för att få svar på hur de påverkas av det. Exempel på frågor till en sådan studie är;

- I vilken grad kan du påverka din ersättning?
- Vet du vad som krävs för att du skall nå upp till de satta målen?
- Anser du att målen är satta på en realistisk nivå?

Studier av ovan nämnda slag skulle kunna bidra med input från olika håll. Den studie vi har genomfört har fokuserat på belöningsystemens utformning och har därför undersökt systemen ur de ansvarigas synvinkel. Att studera systemens effektivitet genom att undersöka även de som berörs av systemen, hade således kunnat fungera som ett komplement. Dessa studier skulle kunna bygga ett ramverk kring hur belöningsystem bör utformas i FoU-avdelningar. Enligt vår vetenskap är området i nuläget tämligen outforskat. Förhoppningsvis kan dock vår studie skapa intresse kring ämnet och inspirera till vidare forskning.

Källförteckning

Skriftliga källor

Andersen, Heine (1994) *Vetenskapsteori och metodlära – En introduktion*. Studentlitteratur, Lund

Arbnor, Ingeman & Bjerke Björn (1994) *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur, Lund

Bach, Stephen (2005) *Managing Human Resources*. Blackwell Publishing, Oxford, fjärde upplagan

Bell, Judith (1995) *Introduktion till forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund

Blinder (1990) i Bach, Stephen (2005) *Managing Human Resources*. Blackwell Publishing, Oxford

Björklund, Marianne (2005) ”Industrin måste satsa mer på forskning”. *Dagens Nyheter* 6 maj 2005.

Child, John (2005) *Organization contemporary principles and practice*. Blackwell publishing, Oxford

Cummings, Thomas & Worley, Christopher (2005) *Organization Development and Change*. Thomson/South-Western, Ohio

Ducharme, Mary Jo, Singh, Parbudya & Podolsky, Mark (2005) “Exploring the Links between Performance Appraisal and Pay Satisfaction”. *Compensation and Benefit Review*, Vol 37, 2005 s. 46-52.

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

Författarnamn saknas (2006) ”Försummad forskning ger försämrat välstånd”. *Dagens industri* 9 sep. 2006.

Halvorsen, Knut (1992) *Sambällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund

Hartman, Jan (1998) *Vetenskapligt tänkande – Från kunskapsteori till metodteori*. Studentlitteratur, Lund

Holmberg, Claes (2002) ”Okunniga analytiker stryper bioteknikföretagen”. *Dagens Industri* 2 april 2002.

Industrial Society (1997) i Bach, Stephen (2005) *Managing Human Resources*. Blackwell Publishing, Oxford

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

Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund

Larsson, Sara (2006) ”Svensk forskning tappar positioner”. *Svenska Dagbladet Näringsliv* 20 jan. 2006.

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund, andra upplagan

Lynn Ellis & Honing-Hoftel Sandra (1992) “Rewards Strategies for R&D”. *Research Technology Management*, vol. 35, 1992 s. 16-20.

Merchant, Kenneth & Van der Stede, Wim (2003) *Management Control Systems*. Pearson Education Limited, Edinburgh.

Rubinfeld, Stephen & David, Jannifer (2006) “Multiple Employee Incentive Plans: Too Much of a Good Thing?” *Compensation and benefit Review*, Vol. 38, 2006 s. 35-41.

Svensson, Hans & Wilhelmsson, Lars (1988) i Frank, Johan, Fredholm, Peter och Johansson, Niclas (2000) *Belöningsystem för personal i kunskapsföretag*. Företagsekonomiska institutionen Uppsala universitet, Uppsala

Thompson, Arthur & Strickland, A.J. (2001) *Crafting and Executing Strategy*. McGraw-Hill, Boston

Företagsinterna källor

Årsredovisning Alpha, 2005

Årsredovisning Beta, 2006 och 2005

Årsredovisning Gamma, 2006 och 2005

Muntliga källor

Peter Jönsson, 2007-02-26, 2007-03-05 Ekonomihögskolan Lund 12-14 ECC

Respondent Alpha, 2007-04-18

Respondent Beta, 2007-04-25

Respondent Gamma, 2007-05-15

Elektroniska källor

Alphas hemsida, april 2007

Betas hemsida april, 2007

Gammas hemsida april, 2007

Bilaga 1: Intervjuguide

Syfte: Denna intervjuguide syftar till att ge författarna en förståelse för hur belöningsystem är utformade i FoU-avdelningar. Detta kommer sedan att jämföras med de teorier som finns om belöningsystem.

Definition: Med Belöningsystem menar vi den rörliga delen av ersättningen.

Kommentar: Du och ditt företag kommer att anonymiseras i studien och allt material kommer att behandlas konfidentiellt.

Allmänna frågor

Personlig bakgrund:

1. Vad heter du?
2. Vad har du för position i företaget?
3. Hur länge har du arbetat på företaget?
4. Vilken roll, samt vilken insikt har du vid belöning av de anställda?

Organisation:

5. Beskriv hur er organisation är uppbyggd.
 - Antal anställda
 - Global/multinationell/nationell/regional?

FoU:

6. Inom vilka områden bedriver ni forskning och utveckling?
7. Hur ser er FoU avdelning ut?
 - Antal anställda?
 - Organisationsstruktur
 - Chefsled?
 - Rapporteringsvägar?
 - Projekt?

Belöningsystemet

Struktur:

8. Hur ser ert belöningsystem ut för FoU avdelningen – övergripande?
9. Vad belönas?
10. Hur har det sett ut historiskt, har det skett någon förändring?
11. Har ni tittat på andra företag när ni utformat detta belöningsystem?
12. Är det ett enhetligt belöningsystem för hela FoU-avdelningen?
13. Finns det en skillnad i belöningsystem för olika FoU projekt?
14. Vilka belöningar omfattar ert belöningsystem?
15. Hur stor är den rörliga delen i förhållande till den fasta?
16. Vilka monetära belöningar använder ni er av?
17. Vilka icke-monetära belöningar använder ni er av?
– Utmärkelser, uppmuntran, erkännande etc.
18. Givet att ni har icke-monetära belöningar, hur är dessa dokumenterade och planerade?

Syfte:

19. Av vilka anledningar använder ni er av belöningsystem?
- Vilka prestationer och vilket beteende avser ni uppnå med ert belöningsystem?
20. Hur mäter och belönar ert belöningsystem de faktorer som är väsentliga för företaget?
21. Vad anser du att belöningsystemet främst belönar, personalens prestationer eller deras färdigheter och kunskaper?
22. Är det av betydelse på vilken nivå personalen befinner sig i företaget? Ansvarig, chef etc.?
23. Vad anser ni det finns för fördelar respektive nackdelar med ert belöningsystem?

Utformande:

24. På vilken nivå utformades belöningssystemet – land?
25. Hur har målen utformats i belöningssystemet?
 - I dialog med de anställda?
 - Av cheferna?
 - Av högsta ledningen?
 - Tidigare års resultat?
26. På vilket sätt är belöningssystemet kopplat till företagets mål?
27. I vilken utsträckning brukar personalen nå upp till de satta målen?
28. På vilket sätt anser ni att detta system höjer motivationen hos de anställda?
 - i vilken utsträckning?
29. Tror ni att de anställda känner att de kan påverka belöningen?
30. Är det lätt att förstå ert belöningssystem och finns det risk för feltolkning?
31. Beskriv hur ert system kan leda till att lika arbete belönas olika.
32. Vid projektarbete, på vilket sätt beaktar belöningssystemet individuella resp. grupprestationer?

Utvärdering i belöningssystemet:

33. Hur och utav vem utvärderas det resultatet som belöningen syftar på?
34. På vilket sätt mäts resultatet?
35. Hur ofta utvärderas och belönas personalen?
36. Hur mycket tid ägnar ansvariga personer till att hantera och följa upp belöningssystemet?

Slutgiltiga frågor:

- Finns det något du vill tillägga?
- Finns det möjlighet för oss att kontakta dig för ytterligare information?
- Vill du ta del av protokollet efter sammanställning?
- Önskar du att allt material makuleras efter sammanställningen?