



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kandidatuppsats, FEK 582
HT 2004

Att utforma ett bonussystem för ett snabbt växande kunskapsföretag

Författare:

Helen Eriksson
Gunilla Andersson

Handledare:

Per-Magnus Andersson
Carl R Hellberg

Uppsatsens titel:	Att utforma ett bonussystem för ett snabbt växande kunskapsföretag
Seminariedatum:	12 januari 2005
Ämne/Kurs:	FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng
Författare:	Helen Eriksson Gunilla Andersson
Handledare:	Per-Magnus Andersson Carl R Hellberg
Fem nyckelord:	Belöningsystem Kunskapsföretag Tillväxt Bonus Individuella mål
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att identifiera och analysera de aspekter som är viktiga att beakta vid utformandet av ett bonussystem i ett snabbt växande kunskapsföretag.
Metod:	Vi har använt oss av en kvalitativ metod och har gjort en intensiv utformning av studien. Vi har gjort en fallstudie av 3:s bonussystem och för att samla information har vi huvudsakligen använt oss av intervjuer och enkäter.
Teoretiska perspektiv:	Vi har sett på teorier om belöningsystem och på teorier om vad som är viktigt att tänka på när det gäller kunskaps- och tillväxtföretag för att sedan försöka lägga samman dessa för att få fram de aspekter som vi anser är viktiga för att ett bonussystem skall fungera i denna typ av företag.
Empiri:	Empirin presenteras i uppsatsen tillsammans med analysen och dessa består av en presentation av 3:s bonussystem och de områden som innebär eller kan innebära problem för 3. I vissa fall har också jämförelser gjorts med andra mobiloperatörer.
Slutsatser:	Det finns åtta aspekter som är viktiga att beakta vid utformandet av ett bonussystem för ett snabbt växande kunskapsföretag. Dessa åtta aspekter kan delas in under två huvudspår, <i>Att styra mot mål i snabbväxande företag</i> och <i>Chefen och subjektiviteten</i> . Ett exempel på en aspekt som hör till det första huvudspåret är att bonusmålen som sätts upp hinner bli inaktuella innan bonusperioden är slut. Det sistnämnda huvudspårets aspekter handlar bl.a. om risken att chefsens makt leder till orättvisa, valet av individuell eller kollektiv bonus och att chefsens syn på bonussystemet påverkar dess verkningsgrad.

Title: How to create a bonus system for a fast growing, knowledge-intensive company

Seminar date: January 12th, 2005

Course: Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)

Authors: Helen Eriksson
Gunilla Andersson

Advisors: Per-Magnus Andersson
Carl R Hellberg

Key Words: Reward System
Knowledge-intensive company
Growth
Bonus
Individual Goals

Aim: The aim of this thesis is to identify and analyse the aspects important to consider when creating a bonus system for a fast growing, knowledge-intensive company.

Methodology: The thesis is based on a qualitative method and an intensive study. We have made a case-study of the reward system at **3** and we have principally collected the information through telephone interviews and inquiries.

Theoretical perspectives: We have studied theories about reward systems and theories about knowledge-intensive companies and fast growing companies. We have then tried to gather these when it comes to the aspects considered to be critical for the function of the reward system in this specific type of company.

Empirical Foundation: The empirical foundation is presented along with the analyse in the thesis and consists of a study of the reward system at **3** and the areas that can be critical for **3**. In some cases we have conferred to other mobile operators.

Conclusions: There are eight aspects important to consider when creating a bonus system for a fast growing, knowledge-intensive company. These aspects can be divided into two parts called *To navigate towards the goals in a fast growing company* and *The manager and subjectivity*. One example on an aspect belonging to the first part is that the goals you've set is getting out of date before the bonus period has come to an end. The other part's aspects are, among other things, about the risk that the managers power leads to injustice, the choice between an individual and collective bonus, and the fact that the managers attitude towards the bonus system effects it's degree of efficiency.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	7
1.1. INTRODUKTION OCH PROBLEMDISKUSSION	7
1.2. PROBLEMFÖRMULERING	8
1.3. SYFTE	9
1.4. AVGRÄNSNINGAR	9
1.5. MÅLGRUPP	9
1.6. KORT OM 3	9
1.7. DEFINITIONER	10
1.7.1. BELÖNINGSSYSTEM OCH BONUSSYSTEM	10
1.7.2. MÅL	10
1.8. ÖVRIGA UPPLYSNINGAR	10
1.8.1. CHEFEN	10
1.8.2. FÖRETAGSNAMNET 3	11
1.8.3. CHEFERNAS ÅSIKTER	11
1.9. DISPOSITION	11
2. METOD	13
2.1. ÖVERGRIPANDE METOD – VILKET FOKUS VÅR STUDIE FICK	13
2.1.1. VAL AV STUDIENS UTFORMNING - VI GÅR PÅ DJUPET	13
2.1.2. MANAGEMENTPERSPEKTIV – UR FÖRETAGETS SYNVINKEL	14
2.1.3. VAL AV METOD – ÖPPEN FÖR OVÄNTADE HÄNDELSE	14
2.2. HANDGRIPLIG METOD – HUR VI SAMLADE IN DATA	15
2.2.1. INSAMLING AV TEORETISKT UNDERLAG - ABDUKTIV METOD	15
2.2.2. FALLSTUDIE AV 3	16
2.2.2.1. Intervjuer	17
2.2.2.2. Enkät	18
2.2.2.3. Dokumentstudier	20
2.2.3. REFERENSSTUDIER	20
2.2.3.1. Dokumentstudier	20
2.2.4. ANALYSERING AV DATA	21
2.2.4.1. Enkäten	21
2.3. UNDERSÖKNINGENS TOTALA GILTIGHET	22
2.3.1. KÄLLKRITIK	22
2.3.1.1. Kritik mot intervjuer	22
2.3.1.2. Kritik mot enkäten	23
2.3.1.3. Kritik mot sekundärdata	23
2.3.2. INTERN GILTIGHET	24
2.3.3. GENERALISERBARHET (EXTERN GILTIGHET)	24
2.3.4. TILLFÖRLITLIGHET	24
3. TEORETISK REFERENSRAM	26
3.1. BONUSSYSTEM	26
3.1.1. BELÖNINGENS FORMER	26
3.1.2. VAD KÄNNETECKNAR ETT BRA BONUSSYSTEM ?	27
3.2. TILLVÄXTFÖRETAG	27

3.2.1.	CHEFENS ROLL I ETT TILLVÄXTFÖRETAG	28
3.3.	KUNSKAPSFÖRETAG	29
3.3.1.	CHEFENS ROLL I ETT KUNSKAPSFÖRETAG	30
3.3.2.	MEDARBETARDELAKTIGHET SOM LEDARSTIL	30
3.4.	ATT STYRA MOT MÅL I SNABBVÄXANDE FÖRETAG	31
3.4.1.	MÅLSTYRNING	31
3.4.2.	SVAGA DIREKTIV – VAR ÄR FOKUS?	33
3.4.3.	BONUSSYSTEMETS LIVSLÄNGD	33
3.5.	LEDAREN OCH SUBJEKTIVITETEN	34
3.5.1.	RÄTTVIS LÖNESÄTTNING	35
3.5.2.	BONUSSYSTEMETS MOTTAGARE	36
3.5.2.1.	Individuell bonus	36
3.5.2.2.	Kollektiv bonus	37
3.5.3.	BONUSSYSTEM I KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAG	37
3.5.4.	BONUSSYSTEMETS GRUNDER	38
3.5.5.	CHEFERNAS BETYDELSE FÖR BONUSSYSTEMETS VERKNINGSGRAD	38

4. 3:S BONUSSYSTEM – EMPIRI OCH ANALYS **39**

4.1.	BESKRIVNING AV 3:S BONUSSYSTEM	39
4.1.1.	UTVÄRDERING AV 3:S BONUSSYSTEM	41
4.2.	TRE ANDRA MOBILOPERATÖRERS BONUSSYSTEM	42
4.2.1.	UTVÄRDERING AV DE TRE ANDRA MOBILOPERATÖRERNAS BONUSSYSTEM	43
4.2.2.	JÄMFÖRELSE MELLAN MOBILOPERATÖRERNAS BONUSSYSTEM	44
4.3.	3 ÄR ETT SNABBT VÄXANDE FÖRETAG	44
4.4.	3 ÄR ETT KUNSKAPSFÖRETAG	45
4.4.1.	MEDARBETARDELAKTIGHET SOM LEDARSTIL	46
4.5.	ATT STYRA MOT MÅL I ETT SNABBVÄXANDE FÖRETAG	47
4.5.1.	MÅLSTYRNING	47
4.5.2.	INAKTUELLA MÅL	50
4.5.3.	SVAGA DIREKTIV – VAR ÄR FOKUS?	51
4.5.4.	BONUSSYSTEMETS LIVSLÄNGD	52
4.6.	CHEFEN OCH SUBJEKTIVITETEN	53
4.6.1.	ORÄTTVISA	54
4.6.2.	INDIVIDUELL OCH KOLLEKTIV BONUS	56
4.6.2.1.	Individuell bonus	56
4.6.2.2.	Kollektiv bonus	57
4.6.2.3.	Individuell eller kollektiv bonus hos de andra mobiloperatörerna?	57
4.6.3.	SUBJEKTIV BEDÖMNING	58
4.6.4.	CHEFENS ATTITYD TILL SYSTEMET	60

5. SLUTSATS **62**

5.1.	STUDIENS GILTIGHET FÖR ANDRA FÖRETAG ÄN 3	65
5.2.	STUDIER SOM ÅTERSTÅR ATT GENOMFÖRA	66

KÄLLFÖRTECKNING **67**

PUBLICERADE KÄLLOR	67
FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR	68
ELEKTRONISKA KÄLLOR	68
MUNTliga KÄLLOR	68

1. Inledning

I detta första kapitel ges en kort bakgrund till de problemområden som ligger till grund för vår studie. Den problemformulering som uppsatsen syftar till att utreda presenteras och därefter finner läsaren också en kort beskrivning av vårt fallföretag 3, uppsatsens relevans, definitioner som kommer att användas genom hela uppsatsen, samt en disposition för resten av uppsatsen.

1.1. Introduktion och problemdiskussion

Globalisering och ny teknik har gjort att vår värld förändras i en allt snabbare takt. De snabba förändringarna är något som dagens företag påverkas mycket av och måste anpassa sig till. Det finns inte längre en möjlighet för större företag att lösa problem eller möta kundbehov när de uppstår, företagen måste hela tiden ligga steget före. För att lyckas med den uppgiften har de som leder företag insett att de måste använda sig av all den kunskap och handlingskraft deras anställda besitter.

För att motivera sina anställda att dela med sig av denna kunskap och handlingskraft använder sig många företag av bonussystem. Bonussystemen kan ha olika syften men huvudsyftet är oftast att kunna belöna, och därmed uppmuntra, den sortens beteende som hjälper företagen att nå sina mål. Men hur vet man vilka och vad man ska belöna?

I tillverkningsföretag är det relativt lätt att upptäcka, och därmed också att kunna belöna, medarbetare som har gjort en insats utöver de normala arbetsuppgifterna. Detta för att man lätt kan få fram siffror som visar på den extra insatsen. Det är till exempel lätt att visa på att produktionsvolymen per dag har ökat med tio procent tack vare den nya arbetsordningen som en viss medarbetare utvecklade.

I kunskapsföretag blir det genast svårare att upptäcka och belöna bra prestationer. Ett kunskapsföretag är ett tjänsteföretag vars produktion är kreativ, starkt individberoende, komplext problemlösande och icke standardiserad.¹ Ett kunskapsföretags huvudsakliga tillgång är de anställdas kompetens.² Det är i kunskapsföretag svårt att jämföra två medarbetares prestationer och det är svårt att veta vad som är värt en extra belöning och

¹ Blomgren & Kuikka, 1998 ur Arvidsson Andreas och Hermansson Kristoffer, "Kreditbedömning" (2000), s. 3

² Blomé, Anders, *Kunskapsföretaget – Kort och Brett*, (2000), s. 6

vad som borde ingå i de normala arbetsuppgifterna. Trots svårigheterna går det att utforma bonussystem för kunskapsföretag och teorin är till få viss hjälp. Det uppstår dock direkt problem med att finna hjälp i teorin om samma kunskapsföretag också växer mycket snabbt.

När ett sådant snabbväxande kunskapsföretag ska utveckla ett bonussystem kan det ta hjälp av den mängd teorier som finns inom ämnet. Teorierna ställer upp riktlinjer och kriterier för hur bonussystem skall utformas, vilka kriterier som ger vilka effekter i organisationen och vilka beteenden som systemen framkallar. Vi anser att dessa teorier fungerar bra som grund men att de är mycket generella. Eftersom företag ser olika ut och befinner sig i olika faser av sin livscykel är det mycket svårt att hitta information om vad som är viktigt att beakta när det gäller just ett snabbväxande kunskapsföretag. Ett företag som kan räknas till de snabbväxande kunskapsföretagen är mobiloperatören **3**.

Huruvida **3** är ett kunskapsföretag kan diskuteras. Vi har valt att benämna **3** som ett kunskapsföretag trots att det inte helt och hållet uppfyller kriterierna för ett kunskapsföretag eller ett kunskapsintensivt företag. Detta eftersom **3** inte säljer sin kunskap utan säljer en tjänst som inte är förknippad med varje enskild medarbetares egen kunskap. Vi har ändå ansett att **3** har en del av de egenskaper som kunskaps- eller kunskapsintensiva företag har, eftersom det är ett människointensivt företag som är beroende av människor för att lyckas.

3 kan också anses vara ett snabbväxande företag eller tillväxtföretag. En av definitionerna av tillväxtföretag är att det är ett företag som av egen kraft växer med i genomsnitt 25% per år under fem år och som har en omsättning på minst 50 miljoner kronor.³ Vi syftar inte på den definitionen när vi i uppsatsen skriver tillväxtföretag, företag med stark tillväxt, eller företag som växer snabbt. Vi syftar på det faktum att **3** på kort tid har skaffat sig en stor mängd abonnenter och blivit ett mycket välkänt varumärke.

När företaget **3** skapade sitt bonussystem var det tvunget att använda sig av de generella teorier som fanns. Efter hand har **3** upptäckt både problem och möjligheter som har uppstått på grund av att det är ett snabbväxande kunskapsföretag.

1.2. Problemformulering

Problemet är att det inte finns teorier om vad som är viktigt att beakta för snabbväxande kunskapsföretag vid utformandet av ett bonussystem. Denna typ av företag har endast de generella teorierna om belöningsystem att använda sig av.

³ Ahrens, Thomas och Björkman, Bertil, *Rebelledaren – Ledaregenskaper för tillväxt*, (2000), s. 8

1.3. Syfte

Syftet med den här uppsatsen är att identifiera och analysera de aspekter som är viktiga att beakta vid utformandet av ett bonussystem för ett snabbt växande kunskapsföretag.

1.4. Avgränsningar

Vi har avgränsat oss till att bara se på vår frågeställning utifrån ett managementperspektiv. Detta betyder att vi inte fokuserar på vad medarbetarna anser om systemet och dess utformning utan vi ser istället på vad som är viktigt för att systemet skall fungera effektivt från företagets och chefernas synvinkel. Vi har också avgränsat oss till att enbart studera bonussystemet för **3** i Sverige samt mindre referensstudier av de svenska delarna av Tele2:s, Vodafones och TeliaSoneras bonussystem i de fall det kan vara intressant att belysa likheter eller skillnader.

1.5. Målgrupp

Studien riktar sig främst till dem som kan stå inför beslutet att ta fram ett bonussystem för ett snabbt växande kunskapsföretag. Uppsatsen kan också vara av intresse för dem som ska utforma ett bonussystem för någon annan typ av företag, som befinner sig i en annan fas i livscykeln, och som finner de generella teorierna otillräckliga. Dessa personer kan, genom uppsatsen, få inspiration att tänka utanför teorins ramar.

Utöver detta kan studien vara intressant för studenter och akademiker som ett komplement till den situationsanpassade ekonomistyrningen som kurslitteratur i ämnet behandlar.

1.6. Kort om **3**

3 är en mobiloperatör som var först i Europa med att erbjuda vissa multimedietjänster så som till exempel videosamtal. I Sverige ägs **3** av Hutchison Whampoa (60%) och Investor AB (40%) som båda besitter världsledande industriell och teknologisk erfarenhet. De bygger sina mobila multimedietjänster tillsammans med andra Hutchison Whampoa-bolag i Australien, Hongkong, Irland, Israel, Italien, Storbritannien, Norge och Österrike. **3**'s vision är att berika människors liv med mobil videokommunikation. För att förverkliga denna vision har de byggt Europas första portal för mobil video.⁴

⁴ www.tre.se, 5 januari 2005

Företaget har funnits sedan 2001 då det tillsammans med Vodafone (då Europolitan) bildade ett företag för utbyggnaden av 3G-nätet.⁵ Organisationen är uppdelad på tre stabsfunktioner och fem enheter. De tre stabsfunktionerna är Finance, Legal och Organizational Development (OD). De fem enheterna är Engineering, Information Technology (IT), Nordic Marketing, Sales samt Customer Care.⁶

3 har, som nystartat företag, möjligheten att skapa något helt nytt och samtidigt ta intryck av de andra mobiloperatörerna. De väljer därför att anställa medarbetare med olika bakgrund och erfarenhet eftersom de anser att mångfald skapar nytänkande.⁷

1.7. Definitioner

1.7.1. Belöningsystem och bonussystem

I ett belöningsystem ingår först och främst lön och efter det andra sorters belöningar som kan bestå av till exempel en monetär bonus, biobiljetter eller extra semesterdagar.

Bonus är en ersättning som ges till de anställda utöver lönen. Ofta finns det ett bonussystem uppbyggt kring utdelningen av bonus.

1.7.2. Mål

Prestationsmål, bonusmål och mål är olika ord för samma sak, det vill säga ett mål som ska nås för att bonus ska delas ut.

1.8. Övriga upplysningar

1.8.1. Chefen

Chefen kommer av enkelhetsskäl att benämnas som en person av det manliga könet och vi har inga som helst diskriminerande avsikter med detta utan använder termen så eftersom vår litteraturkälla valt denna konstruktion. Dess författare har valt att benämna chefen som

⁵ <http://www.tre.se/templates/Page.aspx?id=379>, 22 november 2004

⁶ Johanna Baagøe, 2004-11-25

en manlig varelse eftersom de är av den uppfattningen att de flesta ledare idag fortfarande är män.⁸

1.8.2. Företagsnamnet **3**

För att undvika att företagsnamnet **3** blandas ihop med siffran 3 har vi genomgående i uppsatsen valt att skriva företagsnamnet med fetstil.

1.8.3. Chefernas åsikter

Varje gång vi hänvisar till vad cheferna inom **3** tycker har vi, om inget annat anges, fått uppgifterna från den enkät vi genomförde. När vi anger att en viss procentsats av cheferna anser något, utgår vi från att de som svarat på enkäten representerar alla cheferna.

1.9. Disposition

Vi kommer att fortsätta uppsatsen med en presentation av den metod som använts för att samla in och bearbeta data, både den övergripande och den handgripliga metoden. I slutet av metodkapitlet kommer vi också att diskutera huruvida de valda metoderna kan ha påverkat resultaten av undersökningen.

I teorikapitlet presenteras först övergripande de teorier som kan anses generella för bonussystem, tillväxtföretag och kunskapsföretag. Därefter har vi sammanställt den teori som kan vara hänförlig till de aspekter vi funnit viktiga för utformandet av ett bonussystem i snabbt växande kunskapsföretag. Dessa teorier kommer sedan att användas i empiri- och analyskapitlet där vi fördjupar oss i framför allt **3**:s, men även de andra mobiloperatörernas, bonussystem.

Slutligen presenteras de slutsatser vi kommit fram till, huruvida dessa är giltiga för andra typer av företag och de undersökningar som återstår att göra för att säkerställa resultatens tillförlitlighet och giltighet.

Dispositionen finns tydliggjord på nästa sida. Där ser man hur teorikapitlet och empiri- och analyskapitlet hänger samman. Båda dessa kapitel består av tre större block som helt motsvarar varandra. Vår tanke är att läsaren, om det behövs, ska kunna gå tillbaka till dispositionssidan under läsandets gång för att få en bättre överblick.

⁷ <http://jobb.tre.se/index.html?erframeset=null>, 22 november 2004

⁸ Ahrens, Thomas och Björkman, Bertil, *Rebelledaren – Ledaregenskaper för tillväxt*, (2000), s. 8

1. INLEDNING

2. METOD

3. TEORI

Bonussystem

- Bonussystemets former
- Vad kännetecknar ett bra bonussystem?

Tillväxtföretag

- Chefens roll i ett tillväxtföretag

Kunskapsintensiva företag

- Chefens roll i kunskapsföretag
- Medarbetardelaktighet som ledarstil

Att styra mot mål i snabbväxande företag

- Målstyrning
- Svaga direktiv
- Bonussystemets livslängd

Ledaren och subjektiviteten

- Rättvis lönesättning
- Bonussystemets mottagare
- Bonussystem i kunskapsintensiva företag
- Bonussystemets grunder
- Chefernas betydelse för systemets verkningsgrad

4. EMPIRI/ANALYS

Bonussystem

- 3:s bonussystem och en utvärdering
- Tre andra mobiloperatörers bonussystem och en utvärdering av dessa

Tillväxtföretag

Kunskapsföretag

- Medarbetardelaktighet

Att styra mot mål i snabbväxande företag

- Målstyrning
- Inaktuella mål
- Svaga direktiv
- Bonussystemets livslängd

Chefen och subjektiviteten

- Orättvisa
- Individuell och kollektiv bonus
- Subjektiv bedömning
- Chefens attityd påverkar systemets verkningsgrad

5. SLUTSATS

2. Metod

I det här kapitlet kommer vi först att presentera vilken övergripande metod vi använt, vilka perspektiv vi antagit i vår studie samt hur vi utformat studien. Vi kommer därefter att berätta hur vi rent praktiskt gick tillväga för att samla in information och för att sedan analysera denna. Slutligen tar vi upp de faktorer som kan ha påverkat uppsatsens totala giltighet.

2.1. Övergripande metod – Vilket fokus vår studie fick

Olika problemställningar kräver att studier utformas olika. Vissa kräver djupgående studier medan andra kräver breda studier. Olika perspektiv på verkligheten gör också att vissa metoder lämpar sig bättre än andra. Nedan kommer vi att redovisa hur vi ser på problemet och hur detta påverkar vår utformning av undersökningen. Den övergripande metod som vi valt för att ta reda på vilka aspekter som är viktiga för utformandet av ett bonussystem i ett snabbt växande kunskapsföretag, ligger sedan till grund för den handgripliga metod vi tillämpat för att samla in information om ämnet.⁹

Vårt första val var hur många företag vi skulle undersöka. För att kunna göra en djupgående analys valde vi att endast undersöka ett fall och istället använda ett antal mindre referensstudier för att belysa likheter och olikheter mellan bonussystem.

2.1.1. Val av studiens utformning - Vi går på djupet

En explorativ problemställning som vår kräver en metod som får fram nyanserade data, går på djupet och är känslig för oväntade förhållanden. Detta blir möjligt genom en intensiv uppläggning, det vill säga en fokusering på ett fåtal undersökningsenheter.¹⁰ Att gå på djupet innebär att få fram så många nyanser och detaljer som möjligt i själva fenomenet. Vi ville hitta alla individuella variationer och skillnader i uppfattningar vad gäller ett bonussystem i ett snabbt växande kunskapsföretag samtidigt som vi ville få fram alla likheter. Vi ville också få en så total förståelse som möjligt av hur bonussystemets funktion påverkas av det faktum att det tillämpas av ett snabbt växande kunskapsföretag. Om vi inte

⁹ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 91

¹⁰ Jacobsen, Dag Ingvar, *a.a.*, (2002), s. 56f

hade gjort en djupgående studie fanns risken att vi inte hade identifierat de olika aspekterna som är viktiga att beakta vid utformandet av ett bonussystem i den valda typen av företag.

Det kan vara svårt att dra en klar gräns mellan intensiv och extensiv utformning. En fallstudie kan, liksom en extensiv upplägning av en studie, innebära utskick av stora mängder frågeformulär. Den grundläggande skillnaden är vad som står i fokus för undersökningen. Hur många enheter som undersöks visar på huruvida man vill generalisera eller inte.¹¹ I vårt fall stod det klart att vi skulle göra en intensiv upplägning av vår studie eftersom vår problemställning inte har som syfte att finna omfånget, frekvensen eller utsträckningen av ett fenomen. Problemställningen innebär inte en önskan om att gå på bredden, det vill säga att undersöka många enheter, vilket hade varit intressant som en uppföljning av denna studie. Dock fanns det inte utrymme för detta. Vid en sådan testande problemställning väljs med fördel ett extensivt upplägg av studien.¹²

2.1.2. Managementperspektiv – Ur företagets synvinkel

Vi har valt att se på **3:s** bonussystem utifrån hur **3:s** chefer uppfattar att det fungerar. Vi vill se vilken roll cheferna spelar för systemets funktion och hur de anser att bonussystemet bidrar till att företaget skall nå de övergripande målen. Detta kan anses innefatta även sådana faktorer som huruvida medarbetarna motiveras eller reagerar av den anledning att detta påverkar hur systemet fungerar. Vi har däremot valt att inte fokusera på hur systemet uppfattas av de anställda som inte har personalansvar.

2.1.3. Val av metod – Öppen för oväntade händelser

Den utformning som vi valt att utgå ifrån leder oss fram till den kvalitativa metoden. Valet mellan kvalitativ och kvantitativ metod berör inget annat än vilken sorts information vi samlar in.¹³ Syftet med vår uppsats var först och främst att identifiera vilka aspekter som kan anses vara viktiga att beakta vid utformandet av ett bonussystem i ett snabbt växande kunskapsföretag. Sättet att få reda på detta var att beskriva, analysera och förstå hur cheferna på **3** upplevde **3:s** bonussystem. Vi var, som tidigare nämnts, inte intresserade av att göra en studie som går på bredden och som därmed visar frekvensen av ett fenomen utan en studie som ledde till total förståelse för vad som kunde vara problematiskt för denna typ av företag. Den kvalitativa metoden var lämplig eftersom vi inte visste så mycket om det ämne vi skulle undersöka, det vill säga problemställningen var oklar. Vi anpassade därför vår problemställning allt eftersom vi fick mer information om området. Det kan vara svårt att genomföra en undersökning om inte problemformuleringen är klar

¹¹ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 101

¹² Jacobsen, Dag Ingvar, *a.a.*, (2002), s. 56f

¹³ Jacobsen, Dag Ingvar, *a.a.*, (2002), s. 38ff

och detta kräver därför en flexibel uppläggnings av undersökningen. En kvalitativ undersökning passade också bra då vi ville vara öppna för oväntade händelser.¹⁴

Det finns ett samband mellan användandet av en kvalitativ metod och en intensiv uppläggnings. Båda lämpar sig bra för att belysa problemställningar där vi är intresserade av att gå på djupet. Den kvalitativa metoden är mycket resurskrävande och det är inte möjligt att sammanställa stora mängder information. Därför lämpar sig den intensiva utformningen där man väljer ut en eller ett fåtal enheter bättre till denna metod.¹⁵

2.2. Handgriplig metod – Hur vi samlade in data

Olika insamlingsmetoder har olika styrkor och svagheter när det gäller relevans och tillförlitlighet. Insamlingsmetoden påverkar informationens giltighet och dess tillförlitlighet.¹⁶ Valet av metod för insamling av data har alltid konsekvenser för resultatet av en undersökning. Det är därför viktigt att vi är medvetna om vilka val vi gör och hur de kan påverka resultatet.¹⁷ Vi kommer i detta avsnitt att presentera vårt tillvägagångssätt för att samla in den information som utgjort grund för vår analys samt hur denna analys genomförts.

2.2.1. Insamling av teoretiskt underlag - abduktiv metod

Vi har använt oss av en blandning av den induktiva och den deduktiva ansatsen vilket brukar benämnas abduktiv metod. Den deduktiva metoden tar utgångspunkt i teorin och den induktiva i empirin. I den abduktiva metoden pendlar man mellan teori och empiri.¹⁸ Vi tog utgångspunkt i teorier om belönings- och bonussystem för att bilda oss en uppfattning om hur ett sådant bör utformas. Därefter tittade vi på hur **3** utformat sitt bonussystem för att sedan med hjälp av andra teorier, rörande den kategori av företag vi klassificerat **3** som, kunna utforma hypoteser om varför vissa teoretiska utformningar av ett bonussystem inte lämpar sig för **3**. Slutligen kunde vi identifiera de aspekter som är viktiga att beakta i företag som växer snabbt och som samtidigt är kunskapsföretag. Vårt alternativ var att genom en induktiv metod gå ut och titta på **3**:s bonussystem direkt men vi ansåg att vi genom vår utbildning ändå blivit så påverkade vad gäller hur ett bonussystem skall utformas och vad som bör beaktas att vi ändå inte hade kunnat undersöka detta utan förutfattade meningar.

¹⁴ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 142ff

¹⁵ Jacobsen, Dag Ingvar, *a.a.*, (2002), s. 145f

¹⁶ Jacobsen, Dag Ingvar, *a.a.*, (2002), s. 159

¹⁷ Jacobsen, Dag Ingvar, *a.a.*, (2002), s. 161

¹⁸ Stefan Svenningsson, FEK 516, december 2003

Litteratursökningen har skett genom sökning i databaser utifrån vissa sökord. Databaserna har varit LOVISA och LIBRIS för böcker och uppsatser samt ELIN för artiklar. De sökord vi använt är belöning, individuell, individuell lön, bonus, incitament, kunskapsföretag, tillväxtföretag, ledarskap, incentive, reward och individual reward. Av de träffar vi fått på dessa sökord har vi valt ut de uppsatser och dokument som varit tillgängliga för att titta närmare på dem. Vissa av dessa har vi därefter kunnat välja bort enbart genom att titta igenom innehållsförteckning medan vi sökt igenom andra mer noggrant för att kunna hitta väsentlig information. Vi har börjat med en bred teoretisk grund för att sedan välja ut delar av teorier som lämpar sig för vår problemställning och vårt syfte, vilka i sin tur växte fram under undersökningens gång.

Även om vi inte utgått exakt från de definitioner som finns i teorier om kunskaps- respektive tillväxtföretag när vi klassificerat **3** som ett snabbt växande kunskapsföretag, så tillämpar vi ändå teorier som hör ihop med dessa definitioner. Vi anser att teorierna tar upp aspekter som i många hänseenden stämmer väl in på företaget **3** och dess verksamhet och att **3** kan vara ett sådant företag utan att stämma in exakt på den definition som angetts i källorna.

2.2.2. Fallstudie av **3**

Fallstudier är en speciell typ av studier inom den intensiva utformningen. Ett fall kan definieras såsom i Jacobsens *Vad, Hur och Varför?* som en undersökningsenhet. I fallstudier fokuserar man på en speciell enhet.¹⁹ I dessa studier fokuseras det specifika och det finns en önskan att beskriva, förstå och möjligen förklara fallet. Man vill gå till botten med något speciellt.²⁰

Fallstudier är lämpliga för oss eftersom vi vill beskriva något som vi upplevt är specifikt för en viss typ av företag. Genom att gå på djupet i en fråga kan vi upptäcka sådant som vi inte hade klart för oss tidigare. Genom resultatet i vår fallstudie kan vi sedan utveckla hypoteser som vi sedan i annan forskning kan testa genom andra fallstudier.²¹

För att identifiera de aspekter som är viktiga att beakta i ett snabbt växande kunskapsföretag valde vi att använda oss av **3** som enda fallföretag för att som tidigare nämnts kunna göra en djupgående studie. Anledningen till att vi valde att använda oss av **3** var att vi ansåg att deras bonussystem var intressant eftersom företaget belönar alla sina anställda utifrån individuella prestationsmål. Dessutom var systemet relativt nytt och modernt samt verkade avancerat och genomtänkt. Det skulle därför vara intressant att undersöka om det fanns några brister i det.

¹⁹ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 95ff

²⁰ Jacobsen, Dag Ingvar, *a.a.*, (2002), s. 104

²¹ Jacobsen, Dag Ingvar, *a.a.*, (2002), s. 95ff

2.2.2.1. Intervjuer

Vi har valt att använda oss av intervjuer i de fall vi behövde specifikt material angående hur bonussystemet fungerade. Vår huvudsakliga informationskälla angående hur **3:s** bonussystem fungerar har varit Johanna Baagøe som är Head of Human Resources på **3:s** avdelning för Organizational Development. Anledning till att vi valde Johanna som kontaktperson var att vi bad att få kontakt med någon som var insatt i bonussystemets utformning och vår fråga skickades vidare till henne. Avdelningen som Johanna jobbar på är den avdelning som utformade det nuvarande bonussystemet och vi ansåg därför att hon skulle vara en lämplig person att intervjuas. När vi väl kontaktade henne var hon väldigt entusiastisk och villig att ge oss bra information. Därmed såg vi ingen anledning till att kontakta fler för denna grundläggande information. Vi ansåg också att det skulle uppstå en balans och att vi skulle få trovärdig information, när det gällde bonussystemet, genom att lägga samman den information vi fick från Johanna med information från andra chefer inom **3**. Eftersom den avdelning Johanna jobbar på har varit ansvarig för utformningen av bonussystemet så antog vi att hon skulle vara väldigt positivt inställd till bonussystemet och att hennes information inte skulle ge en helt rättvisande bild.

Intervjuerna har varit semistrukturerade och vi har i förväg endast gjort preliminära frågor som sedan vid intervjuens genomförande har anpassats under samtalets gång. Vi har inte heller följt någon viss ordning ibland frågorna. En viss grad av strukturering är nödvändig för att informationen skall bli överskådlig och inte väldigt resurskrävande att analysera. Förstruktureringen innebär bara att vissa aspekter sätts i fokus under intervjun och inte att respondenten enbart tvingas svara på vissa frågor.²² Intervjuer är tidskrävande och lämpar sig bäst när, som i vårt fall, endast ett fåtal individer skall undersökas.²³

Vi har valt att genomföra våra intervjuer via telefon med anledning av att **3:s** huvudkontor ligger i Stockholm. För korta eller kompletterande frågor har vi använt oss av email-korrespondens. Telefonintervjuer har den fördelen att den effekt intervjuaren, genom sin närvaro, kan ha på respondenten minskar jämfört med individuella intervjuer ansikte mot ansikte. Respondenten anses därmed svara mer ärligt på framför allt känsliga frågor och samtalet kan bli mer öppet och givande.²⁴

Vår avsikt med intervjuerna var i början att få så mycket information som möjligt om **3:s** bonussystem för att utifrån informationen välja en inriktning på vår problemställning. Först i ett senare skede hade vi en specifik avsikt med intervjuerna. Vi har valt att hela tiden vara öppna med våra avsikter, även när vi inte haft några, eftersom vi anser att resultatet av

²² Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 162ff

²³ Jacobsen, Dag Ingvar, *a.a.*, (2002), s. 160f

²⁴ Jacobsen, Dag Ingvar, *a.a.*, (2002), s. 162ff

undersökningen inte skulle påverkas av detta. Vi anser inte att Johanna Baagøe hade lämnat bättre eller mer trovärdig information om vi hade dolt avsikten med undersökningen. Risken fanns att hon istället hade blivit misstänksam och därmed kanske dolt information. Dessutom anser vi att det är mer etiskt korrekt att inte dölja avsikten med undersökningen eftersom människor kan anses ha rätt att få veta vad den information de lämnar skall användas till.

2.2.2.2. Enkät

Enkäter sätts oftast ihop med en extensiv utformning av undersökningar, eller med en kvantitativ metod, men enkätundersökningar kan, som tidigare nämnts, också användas i fallstudier.²⁵ Vi har valt att använda oss av enkätundersökningar för att fördjupa oss i 3:s bonussystem och chefernas åsikter om det. Genom att använda oss av enkäter har vi kunnat få fram mer information än vi hade fått om vi hade använt oss av intervjuer. Enkäten²⁶ som vi har utformat har skickats ut till 3:s 64 chefer. En av dessa var inte anträffbar under den tidsfrist vi gav respondenterna och denna chef har därmed räknats bort från urvalsgruppen vilket ger 63 möjliga respondenter. Av dessa 63 mottagna enkäter fick vi 35 svar vilket innebär en svarsprocent på 56%. När vi i analysen uppger hur stor andel av cheferna som har svarat på ett visst sätt utgår vi från att de som svarat representerar alla chefer.

Enkäten bestod av tio frågor,²⁷ där vissa hade färdigformulerade svarsalternativ medan andra frågor var helt öppna. Vi har för vissa frågor använt oss av kategoriska svarsalternativ när det gäller de färdigformulerade svarsalternativen. Utifrån dessa har vi sedan kunnat dela in respondenterna i olika kategorier beroende på deras svar.²⁸ Vi har vid andra frågor använt oss av rangordnade svarsalternativ genom påståenden för att mäta åsikter. Vid de rangordnade svarsalternativen har vi varit uppmärksamma på att balansera svaren så att inte en nyans av dem är överrepresenterad. Vi har också valt att utlämna mittkategorin ”vet inte” eller ”varken-eller” där respondenten ges en möjlighet att slippa svara på frågan. På så sätt har respondenterna varit tvungna att ta ställning i frågan.²⁹ För att minimera risken att viktig information inte kommer fram har vi valt att komplettera de färdiga svarsalternativen med en ”annat”-kategori där uppgiftslämnaren kan svara självständigt om svarsalternativen inte skulle vara kompletta.³⁰

Vissa svarsalternativ har vi valt att lämna helt öppna trots den arbetsbörda som detta kan medföra. Anledningen till att vi valt att lämna dessa svarsalternativ öppna är att vi ville få fram så många nyanser som möjligt vad gäller chefernas åsikter och vi fann att det skulle

²⁵ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 56f

²⁶ Se bilaga 2

²⁷ *Ibid*

²⁸ Jacobsen, Dag Ingvar, *a.a.*, (2002), s. 287

²⁹ Jacobsen, Dag Ingvar, *a.a.*, (2002), s. 295

³⁰ Jacobsen, Dag Ingvar, *a.a.*, (2002), s. 294

vara svåröverskådligt med en stor mängd svarsalternativ. Vi fann också att om vi skulle nämna ett antal svarsalternativ skulle detta kunna påverka respondenternas svar. Dessutom rörde det sig om en mindre mängd enkäter som skulle skickas ut och vi trodde inte heller att alla skulle vara intresserade av att svara.

Vi har använt oss av både direkta frågor och påståenden i vår enkät och vi har försökt göra frågorna så enkla som möjligt samt undvikit att ställa dubbla frågor. Dessutom har vi försökt att definiera ord som kan ha olika innebörd för olika personer i början av enkäten för att inga missförstånd skall uppstå av den anledningen. Vi har varit uppmärksamma på att utforma enkätens innehåll så att frågorna berör endast bonussystemet detta år, eftersom människor har en tendens att glömma snabbt.³¹

Vi har också försökt blanda frågorna för att svaret på en fråga inte skall påverkas av svaret på den föregående frågan och vi har varierat frågornas riktning för att undvika att uppgiftslämnaren kommer in i en viss rytm utan att fundera över vad denne svarar.

När enkätfrågorna var färdigformulerade skickade vi dem till vår kontaktperson på **3**, Johanna Baagøe, som gav sina synpunkter och förslag till förändringar. På så sätt fick vi ett bra stöd för att kunna utforma en bättre enkät. Johannas råd innebar bland annat ett färre antal frågor och ett förtydligande av en fråga för att cheferna bättre skulle förstå vad vi menade.

Redan innan frågeformuläret var färdigformulerat hade vi beslutat oss, i samråd med Johanna Baagøe, att skicka enkäten via email. Alternativet till detta var att åka till Stockholm och genomföra intervjuer med cheferna ansikte mot ansikte eller att genomföra intervjuer per telefon. Bortfallsrisken förknippad med emailutskick fick vägas mot tiden för att genomföra telefonintervjuer. Telefonintervjuer är annars den informationsinsamlingsmetod som ger högst svarsprocent.³² Med tanke på att alla chefer på **3** arbetar mycket framför sina datorer ansåg vi att vi skulle kunna få tag på en stor andel av cheferna även via email. Enligt Johanna Baagøe var det också första gången någon utvärdering av bonussystemet genomfördes och cheferna skulle därför kanske ta tillvara på möjligheten att lämna sin åsikt. Även med tanke på den låga kostnaden samt hur snabbt vi skulle kunna få svar var emailutskick att föredra. Chefernas vana vid snabba svar och deras relativt höga kompetens gjorde det också möjligt att genomföra enkätundersökningen via email. Vi fick endast ett påpekande om att en respondent inte förstod frågan och vi antar att de som inte reagerat har förstått alla frågor.

Den dag som enkäten senast skulle vara inlämnad skickade vi ut en påminnelse om detta och vi fick efter detta ett flertal enkätsvar. Vi anser att vår påverkan på hur respondenterna har svarat är minimal.

³¹ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 302ff

³² Jacobsen, Dag Ingvar, *a.a.*, (2002), s. 312

2.2.2.3. Dokumentstudier

Vi har också haft möjlighet att ta del av de dokument om bonussystemet som distribueras till eller presenteras för **3**:s chefer. Det ena av dessa dokument, *Guidelines Individual Bonus på 3 2004* beskriver kortfattat systemets uppbyggnad och används av cheferna för att dokumentera medarbetarnas individuella mål. Det andra dokumentet, *Managing Performance at 3*, är en Power Point-presentation som utgör stöd för cheferna på **3** när det gäller syftet med bonussystemet, dess utformning och vad som gäller för att cheferna skall få ut sin bonus. Studierna av dessa dokument har underlättat för oss eftersom vi kunnat minska intervju tiden genom att vara bättre förberedda, och vi har därmed också kunnat ställa mer djupgående frågor. Dessutom har tillförlitligheten för vår uppsats ökat eftersom vi kunnat ställa olika informationskällor mot dessa skrivna dokument.

2.2.3. Referensstudier

Ibland används fallstudier för att kunna avgöra om ett visst fenomen är genomgående för flera, gärna olika fall. Då arbetar undersökare med flera olika fall i samma undersökning och fallen väljs ut utifrån huruvida de kan ha något gemensamt alternativt om de skiljer sig åt. Flerfallsstudier används ofta när vi vill förklara eller ange orsakerna till att något händer eller har hänt.³³

Vi har valt att kalla dessa studier för referensstudier eftersom de inte är lika djupgående som fallstudien utan grundar sig på sekundärdata och används för att jämföra med hur företag i samma bransch har agerat i olika situationer. Vi kommer endast att använda dessa studier när vi känner det meningsfullt att belysa likheter och olikheter i bonussystemen samt för att exemplifiera andra tänkbara möjligheter att utforma bonussystem på.

Anledningen till att vi valt att jämföra **3**:s bonussystem med tre andra mobiloperatörers system är att vi anser att medarbetarna i de olika företagen utför i princip samma arbetsuppgifter och att det av den anledningen är intressant att se på likheter och olikheter när det gäller belöningen av medarbetarnas insatser.

2.2.3.1. Dokumentstudier

I de fall vi använt oss av referensstudier är informationen hämtad från tidigare producerat material, antingen från årsredovisningar eller från uppsatser där forskarna genomfört studier av de tre referensföretagen. Anledningen till att vi använt oss av sekundärdata är att

³³ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 104f

vi inte hade någon möjlighet att få tillgång till primärdata eftersom referensföretagen inte ville ställa upp och lämna information till oss för en studie rörande deras konkurrenter. Information om belönings- och bonussystem ansågs vara för känslig för att lämnas ut. I de fall det varit möjligt har vi försökt ställa olika källor mot varandra vilket kan anses säkerställa tillförlitligheten i deras innehåll.³⁴ Problemet vi upplevde med sekundär data var att den inte helt och hållet stämde överens med den information vi hade behövt för vår studie och att vi därför, i vissa fall, hade behövt få kompletterande information.

De uppsatser som vi använt oss av för att få information om referensföretagens bonussystem har vi hittat genom att söka i databasen LIBRIS och i uppsatsdatabasen på hemsidan för Företagsekonomiska Institutionen vid Lunds Universitet. De sökord vi använt är belöningsystem, individuell, bonus, Telia, Tele2, Vodafone och Europolitan.

2.2.4. Analysering av data

Den information vi har samlat in har sammanställts i olika kategorier för att förenkla analysen. Vi har ställt upp olika aspekter, som vi kunde utvärdera var problematiska i ett snabbt växande kunskapsföretag, för att sedan sammanfoga vissa av dem till grupper av aspekter. Slutligen kom vi fram till att det fanns åtta aspekter som är viktiga att beakta när det gäller ett bonussystem i ett snabbt växande kunskapsföretag och dessa aspekter kunde samlas under två huvudspår.

2.2.4.1. Enkäten

När sista dagen för inlämning av enkätsvar var passerad började vi sammanställa alla svaren med fasta svarsalternativ i ett Excel-dokument. Genom att använda funktionen autofilter var det möjligt att se hur stor andel som svarat på ett visst sätt eller vilka samband det fanns mellan svaren på olika frågor.

När det gäller de öppna frågorna har vi tittat igenom alla svaren för att se vilka som är de vanligt förekommande men vi har även beaktat de ovanliga svaren i vår analys eftersom vi är intresserade av alla nyanser. En del av de öppna frågornas svar kunde vi gruppera till olika standardsvar för att få fram procentsatser även där.

Utifrån enkätsvaren har vi sedan kunnat urskilja vilka positiva och negativa aspekter som cheferna upplever med bonussystemet och vi har sammanställt dessa problem till två huvudsakliga grupper av aspekter. De åtta aspekter vi har identifierat har sedan ställts mot teori som behandlar detta till viss del. Utifrån aspekterna har vi sedan jämfört olika

³⁴ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 153

enkätsvar och huruvida olika personers uppfattning om problemen skiljer sig eller är likartade.

2.3. Undersökningens totala giltighet

Undersökningens totala giltighet baseras dels på hur tillförlitlig informationen är, dels på om informationen har intern giltighet och extern giltighet. Med den interna giltigheten förstås huruvida vi mäter det som var avsett att mäta och extern giltighet innebär huruvida det går att generalisera utifrån våra slutsatser. Dessa beståndsdelar hänger samman och vi måste fundera på hur goda alla tre delarna är innan vi kan uttala oss om undersökningens totala giltighet.³⁵ Hur tillförlitlig informationen är kan fastställas genom att kritiskt granska informationskällorna samt insamlingsmetoderna.

2.3.1. Källkritik

2.3.1.1. Kritik mot intervjuer

Förstrukturerade intervjuer, vilket våra intervjuer till viss del var, anses ibland strida mot den kvalitativa metodens ideal, det vill säga att undersökningen skall ske helt öppet och utan förutfattade meningar. Å andra sidan så sker det alltid någon form av förstrukturering även om denna är omedveten.³⁶

Vi är medvetna om att det ej är att föredra att använda sig av telefonintervjuer när man skall genomföra öppna, personliga intervjuer. Det förefaller vara så att besöksintervjuer innehåller färre hot mot undersökningens tillförlitlighet än telefonintervjuer.³⁷ I samband med telefonintervjuer minskar dessutom möjligheten att tolka respondentens reaktioner eller ansiktsuttryck i samband med att frågorna ställs. Vi hade dock inte någon valmöjlighet eftersom företaget låg i Stockholm och vi därmed inte hade någon möjlighet att genomföra en personlig intervju. Vi är dock medvetna om att detta kan påverka det resultat vi får men vi tror inte att valet av intervjuform i vårt fall har haft någon avgörande betydelse för resultaten. Detta eftersom intervjuerna i stort sett syftat till att samla in grundläggande information som dessutom kunnat kontrolleras mot de företagsinterna dokument vi tagit del av.

Det faktum att intervjuerna skett per telefon av endast en av oss, och inte heller spelats in, kan ha lett till att viss information förbisetts eller förvängts. De anteckningar som gjorts i

³⁵ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 473

³⁶ Jacobsen, Dag Ingvar, *a.a.*, (2002), s. 162f

³⁷ *Ibid.*

samband med en telefonintervju kan därmed ha blivit bristfälliga. Detta har dock till viss del kunnat korrigeras med hjälp av de kompletterande frågor som ställts via email.

2.3.1.2. Kritik mot enkäten

De färdigformulerade svarsalternativen kan ha inneburit att respondenten har svarat något som denne inte skulle ha svarat om frågorna varit helt öppna. I gengäld kan öppna frågorna leda till att respondenten inte svarar alls på grund av att detta tar lång tid. Vi valde därför att blanda dessa två sorters frågor för att få ett mer rättvisande resultat.

Om vi hade skickat ut vår första version av enkäten som innehöll större antal frågor hade vi kanske fått bättre klarhet i vissa ämnen. Samtidigt hade det funnits en risk att vi inte fått in det antal svar vi faktiskt fick in på grund av att cheferna inte hade haft tid att svara på så många frågor. Det finns också en risk att respondenterna har upplevt ett hot mot deras anonymitet med tanke på att enkäterna skulle skickas tillbaka per email till oss när de var besvarade. Det var därmed möjligt för oss att se vem som svarat vad, vilket kan ha medfört att vissa individer inte vågat svara helt uppriktigt. Det faktum att Johanna Baagøe hjälpte till i samband med utskicket kan också ha påverkat enkätsvaren och därmed också resultatet av undersökningen. Vi försökte undvika att kopplingen till henne skulle bli för tydlig genom att i följebrevet till enkäten förklara att vi inte mottagit någon ersättning från **3** för vår undersökning. Vi underströk också att **3** endast skulle få ta del av resultatet i sammanställd form i den färdiga uppsatsen.³⁸

2.3.1.3. Kritik mot sekundärdata

När vi använder oss av information som vi inte själva samlat in direkt från källan måste vi vara kritiska mot urvalet av källor till denna information. Vi måste fråga oss var uppgifterna kommer ifrån och vem som har samlat in dem. Särskild vikt måste läggas till hur trovärdiga källorna är, samt vilka fel de kan innehålla. Dessutom bör det beaktas att viss ursprungsdata kan ha samlats in för ett visst ändamål och därmed tolkats utifrån detta ändamål.³⁹ I vissa fall har vi inte haft tillgång till originalkällor och därmed hänvisat till dem genom den källa vi använt oss av. Vi är medvetna om att vi därmed tillämpat samma tolkning som vår källa och inte självständigt kunnat tolka informationen utifrån våra behov. Vi har, i de fall det varit möjligt, försökt att ställa olika sekundära källor mot varandra för att på så sätt säkerställa giltigheten.

³⁸ Se bilaga 1

³⁹ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 153

2.3.2. Intern giltighet

Genom det intensiva upplägget har vi kunnat få fram relevant information, som innehåller många detaljer och går på djupet. Detta upplägg ger därför en hög intern giltighet.⁴⁰ Vi anser att vi kontaktat rätt personer för det syfte vår uppsats fyller. Vi har inte försökt få tag på någon annan än de 64 cheferna på **3** och vi anser inte att vi, för vårt syfte, hade kunnat få bättre information från annat håll. De 64 cheferna är de som har bäst uppfattning om hur systemet är uppbyggt och om det fungerar optimalt eftersom de arbetar med det dagligen. Vi har gjort bedömningen att cheferna inte medvetet lämnat oriktiga uppgifter. Dock kan informationen ha blivit bristfällig på grund av att enkäterna besvarats för snabbt eller så kan information ha utelämnats på grund av att uppgiftslämnarna upplevt ett hot mot deras anonymitet. Informationen vi fått, dels av Johanna Baagøe, dels av cheferna har hög giltighet av den anledningen att det rör sig om förstahandsinformation, det vill säga de har själva upplevt bonussystemet på det angivna sättet. Vi anser att giltigheten också ökar med tanke på de öppna frågor vi ställt där vi kunnat få fram relativt spontan information. På så sätt har vi inte styrt uppgiftslämnarna alltför mycket till att svara på ett visst sätt.

2.3.3. Generaliserbarhet (extern giltighet)

Syftet med studier där en kvalitativ metod används är inte att generalisera till en större grupp av enheter utan att förstå och fördjupa begrepp och fenomen. Den generalisering som kan bli aktuell är generalisering från ett mindre urval av undersökningsenheter till en teoretisk nivå, vilket är den kvalitativa metodens styrka, eller generalisering genom att utifrån ett mindre stickprov säga något som huruvida samma sak kan gälla i ett större antal potentiella undersökningsenheter.⁴¹

Eftersom vi gjort ett stickprov av enheter finns risken att detta är ett icke representativt urval. Det finns också en risk att vi medvetet gjort detta sneda urval på grund av möjligheten att få tillgång till bra information. Kanske är **3** ett undantag snarare än en regel för denna typen av företag. Förutom att vi valt ut ett fåtal enheter har vi också valt ut ett fåtal intervjuobjekt och ett fåtal dokument. Det lilla antalet är en förutsättning för att gå på djupet men kan ge missvisande resultat som inte är representativa.⁴²

2.3.4. Tillförlitlighet

Vi är medvetna om att vår teoretiska bild av hur ett bonussystem skall utformas kan ha påverkat våra frågor i den mån att de letts i en viss riktning. Vi hade kanske kunnat få

⁴⁰ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 102f

⁴¹ Jacobsen, Dag Ingvar, *a.a.*, (2002), s. 266f

ärligare svar eller bredare information om vi valt den induktiva ansatsen samtidigt som det kan anses att det är näst intill omöjligt att samla in information helt utan förutfattade meningar.⁴³ Metoden för, samt upplägget av, undersökningen påverkar de undersökta omedvetet. Till detta läggs den påverkan som det handgripliga tillvägagångssättet har på uppgiftslämnaren såsom till exempel intervjuareffekten. Även den kontext i vilken undersökningen utförs eller sådant som har hänt uppgiftslämnaren under dagen kan påverka resultatet.⁴⁴ De senare två förhållandena är sådant som vi själva inte kan påverka och inte heller med säkerhet kan fastställa.

Uppgiftslämnarens möjlighet att tänka igenom frågorna och eventuella svarsalternativ kan också ha påverkat resultaten av undersökningen. De telefonintervjuer som skett med Johanna Baagøe har i något fall skett spontant medan vi i andra fall i förväg skickat frågor via email. Vi kan inte se att detta har påverkat de svar vi fått eftersom vi ibland frågat samma fråga två gånger för att vara säkra på att vår information var korrekt.

Risken finns också att vi vid intervjuer per telefon inte uppfattat informationen korrekt eller att denna tolkats fel vid analysen. Dock har vi i vissa fall gjort kompletterande intervjuer för att vara säkra på att ha uppfattat informationen korrekt. Tolkningsfelen kan delvis bero på våra förutfattade meningar om ämnet som skapats under vår utbildning eller genom påverkan av media. Vi kan därmed ha uppfattat svaren på ett sätt som kanske inte avspeglar hela sanningen och därmed missat väsentlig information.⁴⁵ Det faktum att endast 56% har svarat kan göra att vår tolkning av chefernas inställning till och påverkan av bonussystemet kan ha feltolkats och att resultatet skulle ha blivit helt annorlunda om alla hade gett sina svar på frågorna. Eftersom vi inte haft tillgång till all relevant litteratur kan den teoretiska referensram vi ställt vår empiriska undersökning mot ha blivit ofullständig.

⁴² Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 267

⁴³ Jacobsen, Dag Ingvar, *a.a.*, (2002), s. 43

⁴⁴ Jacobsen, Dag Ingvar, *a.a.*, (2002), s. 269ff

⁴⁵ Jacobsen, Dag Ingvar, *a.a.*, (2002), s. 273

3. Teoretisk referensram

I det här kapitlet kommer vi först att presentera olika allmänna karaktäristika för bonussystem, tillväxtföretag och kunskapsföretag. Därefter kommer vi att presentera de teorier som utgör grunden för vår analys av de aspekter som vi anser är viktiga för utformningen av ett bonussystem i snabbt växande kunskapsföretag. Det efterföljande kapitlet, som innehåller både empiri och analys, kommer att vara strukturerat på samma sätt som teorikapitlet för att underlätta för läsaren.

3.1. Bonussystem

Teorierna i detta första block kommer att användas som underlag för det första steget i analysen av hur **3**:s bonussystem utformats. Vi kommer i empiri- och analyskapitlet först att presentera **3**:s bonussystem för att därefter se **3** som vilket företag som helst och ställa dess bonussystem mot de kriterier som avsnitt 3.1.2 redogör för. Vi kommer sedan att på liknande sätt, fast mer kortfattat, jämföra samma kriterier med tre andra mobiloperatörers bonussystem.

För att höja effektiviteten hos de anställda kan företaget ta hjälp av bonussystem som innebär en belöning utöver den fasta lönen.⁴⁶ I förväntansteorin antas att en person presterar bra när belöningen innebär något som personen vill ha, när personen ser att belöningen hänger samman med att ett resultat uppnås och när personen tror att en ökad arbetsinsats leder till att resultatet nås.⁴⁷ Bonussystemet måste användas kreativt och knytas direkt till att företagets mål skall nås för att det skall vara verkningsfullt.⁴⁸

3.1.1. Belöningens former

Pengar är inte alltid det enda som räknas som belöning för en insats. En medarbetare kan uppleva beröm, eller att bli betraktad och uppskattad som individ, som belöning. För vissa anses det också vara en belöning att kunna påverka, att se resultatet av sin insats och att få en möjlighet att utvecklas och lära nytt.⁴⁹

⁴⁶ Bruzelius, Lars H och Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000), s. 280

⁴⁷ Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, (2002), s. 306ff

⁴⁸ Thompson, Arthur A. and Strickland, A. J. III, *Crafting and executing strategy*, (2001), s. 395

⁴⁹ Lindblom, Hans, *Lön och belöning*, (1996), s. 13

Det är viktigt för ett företag att få de anställda att arbeta i enlighet med företagets strategi för att nå företagets mål. Det räcker dock inte att enbart skapa en medvetenhet om strategin utan cheferna måste knyta strategin till finansiella och icke-finansiella incitament för de anställda. Även om de finansiella belöningarna är de mest frekvent använda, använder chefer sig gärna också av icke-finansiella incitament såsom beröm, byte till intressantare arbetsuppgifter, eller speciellt uppmärksammande i samband med företagsträffar. Bara att få delta i något spännande projekt kan ha en motiverande inverkan på de anställda genom en högre personlig tillfredsställelse.⁵⁰

Studier av individers behov har lett till flera viktiga insikter där den viktigaste är att olika personer har olika motiv och önsknings, vilket är viktigt att beakta när det gäller belöningar. Eftersom olika personer motiveras av olika faktorer måste de också belönas olika. Alla personer drivs till exempel inte av möjligheten att få monetär belöning.⁵¹ Eftersom organisationer har som mål att få ut så mycket som möjligt av sina anställda när det gäller prestationer, har det varit viktigt att undersöka vad det är som får människor att jobba mer och bättre.⁵²

3.1.2. Vad kännetecknar ett bra bonussystem ?

Thompson och Strickland⁵³ har ställt upp fem kriterier för ett bra bonussystem:

- Bonussystemet måste utgöra en väsentlig del av medarbetarens totala ersättning eftersom en för liten del inte ger tillräckligt med incitament.
- Bonusen bör gälla alla, från högsta chefen till medarbetare på lägsta nivå.
- Bonusen måste vara kopplad till strategiskt viktiga prestationsmål.
- Bonussystemet måste vara genomtänkt och realistiskt. Ett för svårt eller enkelt prestationsmål ger inget extra incitament till ett gott arbete.
- Den belönade personen måste kunna påverka resultatet. Det är med andra ord meningslöst att ha ett bonussystem där den enskilde medarbetaren belönas för vad någon annan gjort (eller straffas för vad någon annan inte har gjort).⁵⁴

3.2. Tillväxtföretag

Följande två avsnitt, som tillhör det andra blocket i vår disposition, kommer i empiri- och analyskapitlet att användas för att påvisa att **3** är ett tillväxt- respektive ett kunskapsföretag och hur detta påverkar chefer och medarbetare. Ett särskilt fokus kommer i empiri- och

⁵⁰ Thompson, Arthur A. and Strickland, A. J. III, *Crafting and executing strategy*, (2001), s. 395

⁵¹ Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, (2002), s. 295ff

⁵² Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan, *a.a.*, (2002), s. 298

⁵³ *Strategy Formulation and implementation 1992*, s. 251f

⁵⁴ *Ibid*

analyskapitlet att läggas vid hur medarbetarna på 3 engagerats i verksamheten och hur detta påverkar bonussystemet och målstyrningen.

Ett tillväxtföretag utmärks av en stark fokusering på en huvudprodukt eller tjänst. Det får på så sätt ut det mesta av sina resurser och kan bli bäst inom sin nisch. Det är också relativt lätt för de anställda i företaget att hålla sig uppdaterade om vad som händer inom det egna verksamhetsområdet. Ett annat utmärkande drag hos tillväxtföretagen är att de skapar en marknad för sin produkt eller tjänst. Det handlar om att skapa ett tidsmonopol vilket innebär att kunna erbjuda kunderna en ny teknik eller en ny upplevelse och samtidigt ligga före konkurrenterna. Därmed kan man av kunderna uppfattas som den som introducerar nyheten. Att skapa och långsiktigt behålla tidsmonopol och den lönsamhet som detta oftast innebär kräver att man hela tiden ligger steget före kundernas krav. I tillväxtföretaget måste allting gå snabbt och därför är det viktigt att tron på att det skall fungera finns. De företag som säljer vad kunderna efterfrågar idag kommer aldrig att uppnå den lönsamhet som tidsmonopolet innebär. Tillväxtföretagen har en förmåga att se marknadsbehov innan kunderna blivit medvetna om dem för att sedan använda tjänsten eller produkten när kvaliteten är tillräckligt hög eller kostnaden är tillräckligt låg.⁵⁵ Tillväxtföretagen bygger också upp en mängd aktiviteter som stödjer försäljningen av huvudprodukten. Dessa aktiviteter kan till exempel vara ”pröva på”-erbjudanden eller finansieringslösningar som förenklar kundens köpbeslut.⁵⁶

Ett tillväxtföretag som ökar i omfattning i snabb takt har liknats vid en cirkus som saknar fasta strukturer men som har en sammanhållen kultur, där alla måste ställa upp för det gemensamma först, för att därefter inrikta sig på sin huvuduppgift. I denna form av organisation, som brukar kallas tältorganisation på grund av cirkusliknelsen, krävs det en tydlig riktning med konkreta, tydliga mål som kan förstås av alla samt tydliga värderingar. Rekryteringen blir väldigt viktig i dessa organisationer eftersom en felrekrytering kan hindra många andra medarbetare att arbeta i rätt riktning.⁵⁷

3.2.1. Chefens roll i ett tillväxtföretag

Chefen i ett tillväxtföretag måste själv vara tempofylld och trivas med att ha mycket att göra. De formella arbetstiderna får inte ses som ett hinder för att få arbetsuppgifter utförda. Ledarens tempo och inställning kommer att smitta av sig på de anställda vilket skapar ett klimat där entusiastiska individer trivs.⁵⁸

⁵⁵ Ahrens, Thomas och Björkman, Bertil, *Rebelledaren – Ledaregenskaper för tillväxt*, (2000), s. 116ff

⁵⁶ Ahrens, Thomas och Björkman, Bertil, *a.a.*, (2000), s. 118f

⁵⁷ Ahrens, Thomas och Björkman, Bertil, *a.a.*, (2000), s. 119f

⁵⁸ Ahrens, Thomas och Björkman, Bertil, *a.a.*, (2000), s. 53f

I tillväxtföretaget är det viktigt för chefen att kunna delegera arbetsuppgifter till sina anställda och har förtroende för att de klarar arbetsuppgifterna.⁵⁹ Det höga tempot i tillväxtföretag gör att det är nödvändigt att medarbetarna är självgående, kan räkna ut vad som kommer att hända och tar initiativ utifrån det, eftersom det inte finns tid till att sitta och vänta på order från chefen.⁶⁰ Ledarens uppgift i ett tillväxtföretag blir att styra alla medarbetare åt samma håll vilket kan vara svårt med personer som är väldigt initiativtagande. Om inte ledaren ställer krav på medarbetarna att själva driva framåt kan det leda till att chefen själv får utföra alla arbetsuppgifter som medarbetarna skulle ha gjort.⁶¹

En framgångsrik chef i ett tillväxtföretag har förmågan att lyssna på sina medarbetare och att lära av dem och deras erfarenheter. Att involvera medarbetarna från början av en process och i besluten leder till att genomförandet blir bättre. Dock får inte chefens egna åsikter och beslutskraft gå förlorad så att de mål som satts upp glöms bort till förmån för att alla medarbetare skall vara nöjda. Ibland när besluten måste fattas snabbt måste dock chefen sätta medarbetarnas delaktighet åt sidan. Detta innebär också en risk eftersom medarbetarna då är sämre insatta i uppgiften och implementeringen av beslutet kan ta längre tid.⁶²

Chefen i tillväxtföretaget måste vara måldrivande och på gränsen till målfixerad. Att uppnå målen är viktigt för tillväxtföretaget för att det skall överleva.⁶³ Det finns en risk för ett tillväxtföretag att det får en alltför hårt drivande ledare som vill nå målen till varje pris. Denna egenskap gör att ledaren oftast bara accepterar ett enda misstag från sina anställda och kan uppfattas som aggressiv och hänsynslös. Risken finns att medarbetarna under en sådan chef inte längre känner sig motiverade att nå företagets mål.⁶⁴

3.3. Kunskapsföretag

Kunskapsföretaget är en speciell typ av tjänsteföretag med högt utbildad personal som löser komplexa problem. Kunderna behandlas individuellt och produktionen i ett kunskapsföretag är inte standardiserad utan starkt individberoende. Tjänsteföretagen däremot löser enkla problem åt kunder, vilka också bemöts på ett likartat och standardiserat sätt. Ett exempel på ett sådant företag är en snabbmatsrestaurang.⁶⁵ Kunskapsföretagen är inte bara kunskapsintensiva utan också människointensiva.⁶⁶

⁵⁹ Ahrens, Thomas och Björkman, Bertil, *Rebelledaren – Ledaregenskaper för tillväxt*, (2000), s. 90f

⁶⁰ Ahrens, Thomas och Björkman, Bertil, *a.a.*, (2000), s. 62ff

⁶¹ Ahrens, Thomas och Björkman, Bertil, *a.a.*, (2000), s. 62ff

⁶² Ahrens, Thomas och Björkman, Bertil, *a.a.*, (2000), s. 89f

⁶³ Ahrens, Thomas och Björkman, Bertil, *a.a.*, (2000), s. 61f

⁶⁴ Ahrens, Thomas och Björkman, Bertil, *a.a.*, (2000), s. 65f

⁶⁵ Sveiby, Karl Erik, *Kunskapsledning*, (1991), s. 31f

⁶⁶ Sveiby, Karl Erik, *a.a.*, (1991), s. 33

3.3.1. Chefens roll i ett kunskapsföretag

Uppkomsten av ett kunskapssamhälle har lett till att framgång beror på företagets kompetens. De företag som blir framgångsrika är de som lyckas attrahera och behålla duktiga medarbetare samt utveckla kompetensen i organisationen. För att företag skall kunna hänga med i den snabba omvärldsförändring de ställs inför krävs att företagsledarna delegerar beslutsmakten nedåt i organisationen så att besluten fattas så nära verksamheten som möjligt. Den internationella trenden visar att hierarkin håller på att plattas till och ersätts av nätverksorganisationer och självstyrande arbetslag. Detta innebär att dagens ledare ställs inför stora utmaningar jämfört med för 50 år sedan.⁶⁷

I kunskapsföretagen är ledarna de viktigaste personerna.⁶⁸ Ledarskapet måste bygga på att ledaren känner sin personal och det går därför inte att leda en kunskapsintensiv verksamhet på avstånd.⁶⁹ Cheferna i kunskapsföretagen är beroende av sina medarbetare för att nå resultat. Medarbetaren väljer själv huruvida han vill göra som chefen säger samt hur motiverad han vill vara inför sina arbetsuppgifter, vilket gör chefens roll svår.⁷⁰

I ett kunskapsföretag är det viktigt att skilja mellan chef och ledare där den förre är den som har den formella makten och den senare är den som har den verkliga, informella makten över medarbetarna. De formella maktmedlen har i kunskapsföretag blivit verkningslösa, framför allt om medarbetarna är kunniga på området och attraktiva på arbetsmarknaden.⁷¹

3.3.2. Medarbetardelaktighet som ledarstil

Definitionen på medarbetardelaktighet är att företagsinformation, belöning för bra resultat, tekniska färdigheter och makten att fatta beslut utvidgas till att även omfatta de lägre nivåerna av organisationen. Alla fyra delarna är lika viktiga för att de anställda skall kunna motiveras och för att medarbetardelaktigheten skall vara meningsfull.⁷²

Medarbetardelaktighet passar inte alla organisationer utan lämpar sig bäst där tekniken inte är rutinmässig, där de anställda kan påverka företagets resultat, där omgivningen är föränderlig och där ledningen har en vilja att få medarbetarna mer delaktiga.⁷³

⁶⁷ Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, (2002), s. 472f

⁶⁸ Sveiby, Karl Erik, *Kunskapsledning*, (1991), s. 57

⁶⁹ Sveiby, Karl Erik, *a.a.*, (1991), s. 59

⁷⁰ Ahrenfelt, Bo, *Förändring som tillstånd*, (1995), s. 7f

⁷¹ Sveiby, Karl Erik, *a.a.*, (1991), s. 75f

⁷² Galbraith, Lawler et al, *Organizing for the future* (1993), s. 143

⁷³ Galbraith, Lawler et al, *a.a.*, (1993), s. 157

Medarbetardelaktighet är därför den ledarstil som föredras i kunskapsföretag. Det är medarbetarna som har bäst kunskap om hur arbetet skall utföras och därför fungerar inte den traditionella övervakande ledarstilen. När arbetet är intellektuellt kan det vara svårt att avgöra om medarbetaren arbetar effektivt eller inte, och det är inte förrän man får resultatet som det går att avgöra om arbetet utförts ordentligt eller tillräckligt snabbt.⁷⁴ Vid rekrytering av kompetenta och engagerade medarbetare kan det anses vara en fördel, för att företaget skall kunna locka till sig dessa människor, att medarbetarna till hög grad är delaktiga i verksamheten.⁷⁵

3.4. Att styra mot mål i snabbväxande företag

Det här avsnittet kommer i empiri- och analyskapitlet att användas till att studera den första gruppen av aspekter som är viktiga för att ett bonussystem, som kopplats till målstyrningen i ett snabbt växande kunskapsföretag, skall fungera.

3.4.1. Målstyrning

Ett bonussystems två vanligaste syften är antingen att användas för att motivera personalen att stanna kvar i företaget och inte gå över till konkurrenter eller att användas för att motivera de anställda att arbeta i enlighet med företagets övergripande mål.

Målstyrning är en styrform där den enhet som skall styras ges vissa mål som denne skall uppnå men får inte reda på exakt hur enheten eller personen skall gå tillväga för att nå målet. Utformning av mål kan användas som en enkel ledningsteknik för att motivera de anställda.⁷⁶ För att kunna utöva målstyrning krävs att det är möjligt att fastställa vilka mål som skall nås, att det finns kunskap om dessa mål, att resultatet kan påverkas av den som skall nå dem samt att måluppfyllelsen kan mätas.⁷⁷ Dessutom måste målen vara tydliga och konkreta, ha tydliga tidsgränser och uppfattas som utmanande av den person som skall nå dem för att de skall fungera motiverande. Motivationen hos de anställda stärks ytterligare om arbetet med målen följs upp regelbundet.⁷⁸ Målstyrning kan användas på alla nivåer i organisationen såvida ovanstående villkor är uppfyllda. Det är vanligt att medarbetarna vet vilka mål företaget i sin helhet vill nå men det kan vara svårt att dela upp målen och förmedla dessa delmål till medarbetare på lägre nivåer i organisationen.⁷⁹

⁷⁴ Galbraith, Lawler et al, *Organizing for the future*, (1993), s. 157ff

⁷⁵ Galbraith, Lawler et al, *a.a.*, (1993), s. 157ff

⁷⁶ Latham och Locke "Målsättning – en motivationsteknik som fungerar" ur Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, (2002), s. 324ff

⁷⁷ Bruzelius, Lars H och Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*, (2000), s. 350ff

⁷⁸ Latham och Locke "Målsättning – en motivationsteknik som fungerar" ur Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, (2002), s. 324ff

⁷⁹ Bruzelius, Lars H och Skärvad, Per-Hugo, *a.a.*, (2000), s. 350ff

Utöver alla ovanstående krav på målutförningen krävs det också att målen anpassas till individer eller grupper. För att målen skall utgöra den utmaning som tidigare nämnts, måste företaget samla in information om individens eller gruppens potentiella prestationsmöjlighet för att fastställa vad som kan förväntas av den. Det krävs också att hänsyn tas till faktorer som kan innebära att målen inte nås.⁸⁰

Det som är avgörande för om målen skall nås eller inte är om personen som skall nå dem är positivt inställd till målen och verkligen vill nå dem. Därför är det viktigt att personen accepterar de mål som satts upp. För att medarbetarna skall acceptera målen krävs det att de har ett bra förtroende för de överordnade och att dessa har en god ledarstil. Ett sätt att få de anställda att lättare acceptera målen är att koppla målen till ett bonussystem.⁸¹

Om resultatet inte kan påverkas av den som skall utföra uppgifterna så blir målstyrningen verkningslös. Det kan ibland också vara omöjligt att mäta huruvida vissa önskade mål uppnåts. För att målstyrningen skall leda till det önskvärda beteendet krävs det att resultatmätningarna stämmer överens med företagets mål, att mätningarna är objektiva och att upprepade mätningar ger samma resultat. Dessutom krävs det att resultatmätningarna görs i rätt tid och att mätningarna kan förstås. Om någon av de ovanstående kraven inte kan uppfyllas kan målstyrningen leda till oönskat beteende.⁸²

Studier visar att målstyrning inte bara leder medarbetarna i rätt riktning utan att det också finns risk för fusk och kortsiktigt tänkande. Kraven på individuella prestationer kan också öka konkurrensen mellan medarbetare och på så sätt minska samarbetet.⁸³ Om inte meningsfull belöning, karriärmöjligheter eller arbetstrivsel knyts till måluppfyllelsen och strategiimplementeringen så kommer inte de anställda att arbeta utifrån dessa.⁸⁴

Vid målstyrning har en särskild teknik utvecklats som benämns målsamtal. Dessa innebär att det finns en chef och en medarbetare som tillsammans skall fastställa de mål som skall gälla för medarbetaren under en viss period. Chefens funktion är mer att vara konsult än att vara överordnad. Vid målsamtalet utgår de båda parterna från det ansvar, de mål och de arbetsuppgifter medarbetaren har vid tillfället för målsamtalet. Medarbetaren får sedan beskriva hur han eller hon skulle vilja förändra sina arbetsuppgifter och sitt ansvar samt vilka mål som han eller hon skulle vilja uppnå den kommande perioden. Utifrån dessa definierar chefen och medarbetaren tillsammans medarbetarens arbetsuppgifter, ansvar och mål för den kommande perioden. Målen skall utformas så att de innebär en utmaning för

⁸⁰ Latham och Locke "Målsättning – en motivationsteknik som fungerar" ur Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, (2002), s. 324ff

⁸¹ *Ibid*

⁸² Bruzelius, Lars H och Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000), s 350ff

⁸³ Latham och Locke "Målsättning – en motivationsteknik som fungerar" ur Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, (2002), s. 324ff

⁸⁴ Thompson, Arthur A. and Strickland, A. J. III, *Crafting and executing strategy*, (2001), s. 399

medarbetaren, men ändå så att denne känner att målen är möjliga att nå. Arbetsuppgifterna, ansvaret och målen dokumenteras sedan innan målsamtalet avslutas.⁸⁵

3.4.2. Svaga direktiv – Var är fokus?

Tillväxtföretagens höga tempo och kaotiska tillvaro samt den starka målfokuseringen gör att ledarna i dessa företag måste ha speciella egenskaper. Ledarskapet är viktigt eftersom det inte finns någon tid att utforma befattningsbeskrivningar, strukturer eller regelverk. Eftersom företaget växer väldigt snabbt krävs det att ledaren är tydlig och har genomförandekraft.⁸⁶ Det är dock viktigt att ledaren inte blir för låst vid målen utan att han har ett klart fokus.⁸⁷ En ledare i ett tillväxtföretag måste vara beslutstark, det vill säga fatta snabba beslut när det behövs, så att inte medarbetarna behöver gå och vänta på att kunna agera. Risken med snabba beslut kan vara att de blir motsägelsefulla om de blir för många och framstressade vilket innebär en brist i ledarskapets tydlighet. En annan risk med beslutsstarka ledare är att de hämmar medarbetarnas förmåga att fatta egna beslut.⁸⁸

3.4.3. Bonussystemets livslängd

Ett företag som utvecklas kräver andra bonusgrunder än de som har nått sin mognad. I företag i en uppstartande fas är det nödvändigt att få fram ett långsiktigt tänkande i företaget, medan det i ett företag som stagnerat är berättigat att bara tänka på den kortsiktiga vinstmaximeringen. Vissa bonusgrunder kan leda till ett kortsiktigt tänkande vilket inte är optimalt för ett företag som bygger upp sin verksamhet. Därför bör man i snabbväxande företag välja mått som leder till att cheferna fokuserar på långsiktig lönsamhet. Kriterier som leder till långsiktig vinst är svårare att mäta och kräver därför en subjektiv värdering.⁸⁹ Detta innebär att olika grunder bör användas för bonusen och att systemet därför bör förändras över företagets olika livsstadier.⁹⁰

Ju oftare bonusen betalas ut desto mer kortsiktigt tänkande leder den till. Därför är det att föredra att de företag som växer bör betala ut bonusen till sina chefer mindre ofta än företag som nått slutet av sin verksamhetscykel.⁹¹

För att motivera de anställda till ständiga förbättringar bör lönesystemet revideras med jämna mellanrum och den maximala livslängden för ett lönesystem bör vara cirka fyra till fem år.⁹²

⁸⁵ Bruzelius, Lars H och Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*, (2000), s. 350ff

⁸⁶ Ahrens, Thomas och Björkman, Bertil, *Rebelledaren – Ledaregenskaper för tillväxt*, (2000), s. 25

⁸⁷ Ahrens, Thomas och Björkman, Bertil, *a.a.*, (2000), s. 67f

⁸⁸ Ahrens, Thomas och Björkman, Bertil, *a.a.*, (2000), s. 42f

⁸⁹ Anthony, Robert N and Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, (2003), s. 645ff

⁹⁰ *Ibid.*

3.5. Ledaren och subjektiviteten

Det här avsnittet kommer i empiri- och analyskapitlet att användas till att studera den andra gruppen av aspekter som är viktiga att beakta vid utformandet av ett bonussystem för ett snabbväxande kunskapsföretag. Teorin i detta avsnittet kommer att vara till hjälp för att analysera chefernas starka roll i 3:s bonussystem och de subjektiva bedömningar som målformulering och måluppföljning medför. Vi kommer att se närmare på den orättvisa som kan uppstå samt hur chefernas attityd till bonussystemet kan påverka systemets verkningsgrad. Dessutom kommer vi att diskutera valet mellan individuell och kollektiv bonus och se huruvida det är möjligt att kombinera de båda.

Ledarskap innebär att påverka andras tänkande, inställning och uppförande. Inom ett företag innebär det också att få medarbetarna att arbeta mot företagets mål, att motivera dem att prestera mer och att få dem att trivas. Ledaren skall i strävan mot företagets mål fördela arbetsuppgifter och resurser mellan anställda samt se till att det är möjligt att utföra arbetsuppgifterna. Ledaren är i sin tur bunden till att hålla sig inom vissa ramar som satts upp utifrån bland annat företagets omvärld, företagskulturen och/eller företagsstrukturen.⁹³

Att vara övertygande är en viktig ledaregenskap och handlar om att få människor entusiastiska och att kunna förmedla företagets idéer och visioner till de anställda. Nackdelen med att vara övertygande är att människor med denna egenskap ofta anser att det är viktigare att vinna en diskussion än att hitta den bästa lösningen på ett problem.⁹⁴ En annan viktig ledaregenskap är att vara omtänksam och vilja se till att alla trivs och mår bra bland annat genom att se till att arbetsmiljön är bra. Omtänksamhet stämmer inte så bra överens med andra ledaregenskaper, såsom till exempel att vara hårt drivande mot företagets mål, vilket innebär att rollen som ledare kan vara en komplex roll.⁹⁵

En ledare som är en människokännare vet vad som motiverar människor, vilka behov de har och vad som krävs för att de skall prestera riktigt bra. Vissa människor drivs av möjligheten att få löneförhöjning eller en fin titel medan andra bättre uppskattar mer fritid. Vissa vill ha tuffa mål att kämpa mot och andra vill ha beröm och bekräftelse. En människokännare kan identifiera detta hos sina medarbetare och vet vad varje individ går för och hur denne kommer att reagera i olika situationer. Ledaren som är en människokännare vet hur han skall få sina medarbetare att trivas. Saknar en ledare denna

⁹¹ Anthony, Robert N and Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, (2003), s. 645ff.

⁹² Lindblom, Hans, *Lön och belöning*, (1996), s. 109

⁹³ Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, (2002), s. 473

⁹⁴ Ahrens, Thomas och Björkman, Bertil, *Rebelledaren – Ledaregenskaper för tillväxt*, (2000), s. 75ff

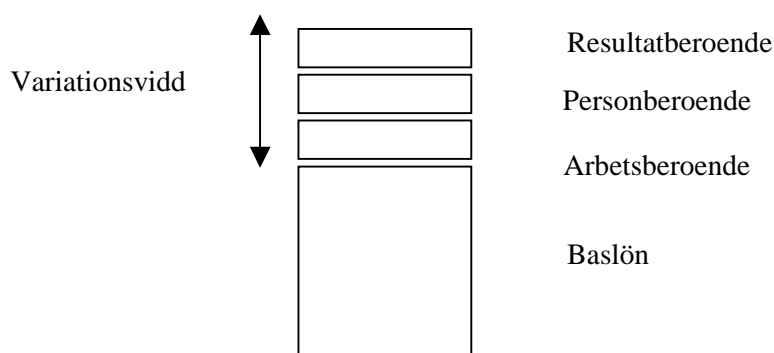
⁹⁵ Ahrens, Thomas och Björkman, Bertil, *a.a.*, (2000), s. 83f

egenskap kommer han att försöka motivera de anställda men inte lyckas eftersom han agerar på fel sätt.⁹⁶

3.5.1. Rättvis lönesättning

Det finns två grundläggande modeller att använda vid lönesättning. Det enklaste sättet är att ge alla med samma arbetsuppgifter lika mycket lön och det andra, vilket kan anses vara den rätta modellen på lång sikt, är att belöna utifrån prestation och insats. Den sistnämnda innebär att bedömningsgrunderna för lönesättningen blir hur svårt arbetet är, den anställdes kvalifikationer, hur den anställda utför arbetet och hur det går för företaget.⁹⁷ Möjligheten till lönedifferentiering kan begränsas av facket som anser att lika arbete skall belönas lika och kräver objektiva grunder för löneskillnader.⁹⁸

En rättvis lönesättning bör innefatta tre delar. Dessa tre delar läggs till en baslön och illustreras i figuren nedan.



Figur 1.1 Rättvis lönesättning⁹⁹

Först och främst läggs en arbetsrelaterad del till baslönen där svårare arbete ger högre lön. För att genomföra detta krävs en bedömning av arbetsuppgifterna så att svårare arbetsuppgifter betalas bättre än lättare.¹⁰⁰

Därefter bör det finnas en personrelaterad del där personens duglighet och användbarhet för företaget värderas. Olika personer kan utföra samma arbetsuppgifter olika bra beroende på bland annat intresse, attityder, erfarenhet och kunskap. Individuell lönesättning är något som många chefer undviker på grund av den osämja som detta kan medföra. Därmed

⁹⁶ Ahrens, Thomas och Björkman Bertil, *Rebelledaren- Ledaregenskaper för tillväxt*, (2000), s. 87f

⁹⁷ Lindblom, Hans, *Lön och belöning*, (1996), s. 5f

⁹⁸ Lindblom, Hans, *a.a.*, (1996), s. 9

⁹⁹ Lindblom, Hans, *a.a.*, (1996), s. 40

¹⁰⁰ Lindblom, Hans, *a.a.*, (1996), s. 41

uppfyller de inte den skyldighet de har att bedöma, utveckla och belöna sina medarbetares sätt att arbeta.¹⁰¹

Slutligen bör en del av lönen vara resultatrelaterad där en bättre prestation, ett bättre resultat eller hushållning med knappa resurser belönas med en högre lön. Syftet med resultatlön skall vara att belöna de insatser som medför att verksamheten går bättre och som kan påvisas i resultatet. Här bör endast de faktorer som medarbetarna kan påverka beaktas.¹⁰² Vid alla slag av resultatförbättringar finns det en förutsättning för att betala ut en lönebonus, även vid sådana som inte nödvändigtvis kräver en effektiv arbetsinsats, såsom kostnadsmedvetande.¹⁰³

3.5.2. Bonussystemets mottagare

Internationellt sett är det vanligtvis VD och koncernchefer som får rörlig belöning men i Sverige är det vanligt att även lägre chefer och medarbetare har en andel rörlig lön.¹⁰⁴ Vid belöning av medarbetare kan företagen välja mellan två olika former för vem som skall belönas: individuell bonus som beror på de individuella prestationerna och kollektiv bonus som tilldelas en grupp utifrån vad gruppen presterat.¹⁰⁵

3.5.2.1. Individuell bonus

Individuell bonus är den äldsta formen av belöning och baseras på den enskilde medarbetarens prestationer.¹⁰⁶ Tanken bakom individuell bonus är att individen skall belönas för den extra insats denne genomfört och att individen därmed skall öka sina prestationer. Individuell bonus har betydelse när det gäller att motivera de anställda då den ger en direkt återkoppling till de individuella prestationerna.¹⁰⁷ Samtidigt finns det en risk för ökad konkurrens mellan individer i företaget. En individuell bonus motiverar inte till samarbete såvida det inte är just samarbete som den individuella bonusen grundas på.¹⁰⁸ Möjligheten till en stor bonus kan underlätta rekryteringen men har begränsad effekt när det gäller medarbetarnas lojalitet.¹⁰⁹

¹⁰¹ Lindblom, Hans, *Lön och belöning*, (1996), s. 48

¹⁰² Lindblom, Hans, *a.a.*, (1996), s. 57

¹⁰³ Lindblom, Hans, *a.a.*, (1996), s. 106

¹⁰⁴ Samuelsson, Lars A, (Arvidsson), *Controllerhandboken*, (2001), s. 140

¹⁰⁵ Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, (2002), s. 303f

¹⁰⁶ Samuelsson, Lars A, (Arvidsson), *a.a.*, (2001), s. 123

¹⁰⁷ *Ibid.*

¹⁰⁸ Lawler – *The design of effective reward systems* (1987) ur Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, (2002), s. 303f

¹⁰⁹ Samuelsson, Lars A, (Arvidsson), *a.a.*, (2001), s. 123

3.5.2.2. Kollektiv bonus

I ett stort företag kan det vara svårare att utforma och genomföra ett individuellt bonussystem som är långsiktigt, rättvist och motiverande än i ett litet. Därför kan det i ett stort företag vara enklare att belöna medarbetare genom ett kollektivt system, till exempel genom ett vinstandelssystem.¹¹⁰ Om bonus ges till en grupp belönas denna för sitt kollektiva beteende och syftet med bonussystemet blir därmed samarbete. Eftersom kollektiv bonus baseras på en grupp av medarbetares gemensamma prestationer används den med fördel där medarbetarna är mer beroende av varandra. Fördelarna med en kollektiv bonus är att ansvarskänslan och lojaliteten i gruppen förstärks.¹¹¹

Det kan vid kollektiv bonus uppstå ett så kallat freerider-problem, vilket innebär att en individ kan underlåta att arbeta för att nå målen och ändå bli belönad om resten av gruppen presterar bra.¹¹² För att undvika freerider-problemet behöver medarbetaren ha kontroll över att alla gruppmedlemmar bidrar till resultatet och en grupp för kollektiv bonus bör därför inte vara alltför stor.¹¹³ En annan nackdel med gruppbonus är att den minskar de individuella incitamenten. Dessutom ökar risken för konkurrens mellan grupper och avdelningar inom företaget.¹¹⁴ En möjlig lösning på dessa problem är att basera den totala gruppbonusen på resultatmått som speglar gruppens prestationer men att fördela denna totala bonus på individer utifrån huruvida individen kan påverka denna med sina prestationer.¹¹⁵

3.5.3. Bonussystem i kunskapsintensiva företag

I ett kunskapsintensivt företag är det problematiskt att avgöra vad som skall belönas. Begreppet arbetstid förlorar sin betydelse när det handlar om att producera idéer. En idé tog kanske tio sekunder att producera men kan vara värd mycket mer än vad det kostar att avlöna en medarbetare för samma tid. Det är därför nödvändigt att hitta andra belöningsformer än lön och andra sätt att fördela företagets överskott på än utifrån arbetad tid.¹¹⁶ Den ökade kunskapsnivån i företagen har medfört att målstyrning har blivit allt vanligare. Det är oftast medarbetarna på en avdelning som bäst vet hur diverse frågor och problem skall bemötas vilket beaktas vid tillämpning av målstyrning.¹¹⁷

¹¹⁰ Samuelsson, Lars A, (Arvidsson), *Controllerhandboken*, (2001), s. 124f

¹¹¹ Samuelsson, Lars A, (Arvidsson), *a.a.*, (2001), s. 123

¹¹² Samuelsson, Lars A, (Arvidsson), *a.a.*, (2001), s. 134f

¹¹³ Samuelsson, Lars A, (Arvidsson), *a.a.*, (2001), s. 123

¹¹⁴ Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, (2002), s. 303f

¹¹⁵ Samuelsson, Lars A, (Arvidsson), *a.a.*, (2001), s. 134f

¹¹⁶ Sveiby, Karl Erik, *Kunskapsledning*, (1991), s. 245

¹¹⁷ Bruzelius, Lars H och Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*, (2000), s. 350ff

3.5.4. Bonussystemets grunder

Den vanligaste grunden för bonus är finansiella mått även om införandet av Balanced Score Card medfört att fler icke-finansiella prestationsmått införts. Nackdelen med finansiella mått som grund för bonussystem är att medarbetarna hellre fokuserar på kortsiktiga bonusmål och därmed åsidosätter långsiktiga prestationer. För att motverka det kortsiktiga tänkande som finansiella mått leder till har det utvecklats en rad andra grunder för belöning. Två exempel på detta kan vara aktieoptioner och bonuspoäng som samlas i en bonusbank och utbetalas vid ett senare tillfälle.¹¹⁸ Finansiella grunder såsom till exempel överträffandet av budgeterat resultat brukar anses vara objektiva medan bonus kopplad till den strategiska planeringen medför att bedömningen om huruvida bonus skall utfalla eller inte blir subjektiv.¹¹⁹

3.5.5. Chefernas betydelse för bonussystemets verkningsgrad

Det finns ett samband mellan arbetsmotivation, arbetsresultat, lön och chefskap men problemet är att veta var i kedjan man ska starta. Alla påverkar varandra men bra chefskap har ansetts vara en utgångspunkt i kedjan.¹²⁰ Chefen har en möjlighet att genom lönepolitiken, och då främst genom resultatlön, styra verksamheten. Genom denna signaleras vad som är viktigt i verksamheten och vad som påverkar företagets resultat. Dessutom skapas och bibehålls ett intresse för produktivitet, kvalitet och besparingar hos de anställda. Det krävs att chefer vågar göra bedömningar som de sedan kan stå för. Underlag för bedömningarna kan tas fram genom samtal med de anställda eller genom vardagliga kontakter.¹²¹ Om cheferna genom sitt beteende signalerar att bonussystemet inte är viktigt för dem så kommer också medarbetarna att se det som mindre viktigt.¹²²

Svaga chefer kan uppvisa ett låt-gå-beteende i samband med individuell belöning och väljer då att ge alla lika mycket eftersom detta minskar avundsjukan och diskussioner om lönesättningen. Vissa chefer väljer också att gömma sig bakom personalavdelningen eller huvudkontoret för att slippa kritik angående lönesättning och bonusbeslut.¹²³

Studier visar att chefers pådrivande bör vara mer positivt än negativt eftersom individer tenderar att reagera mer entusiastiskt och kreativt om chefer belönar önskat beteende än om de styr genom order och hot.¹²⁴

¹¹⁸ Samuelsson, Lars A, (Arvidsson), *Controllerhandboken*, (2001), s. 132ff

¹¹⁹ Samuelsson, Lars A, (Arvidsson), *a.a.*, (2001), s. 135

¹²⁰ Lindblom, Hans, *Lön och belöning*, (1996), s. 14

¹²¹ Lindblom, Hans, *a.a.*, (1996), s. 18f

¹²² Anthony, Robert N and Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, (2003), s.566

¹²³ Lindblom, Hans, *a.a.*, (1996), s. 18

¹²⁴ Thompson, Arthur A. and Strickland, A. J. III, *Crafting and executing strategy*, (2001), s. 399

4. 3:s bonussystem – empiri och analys

Det här kapitlet börjar med en allmän beskrivning av 3:s bonussystem samt en kort jämförelse med tre andra mobiloperatörers bonussystem. Ni finner även en utvärdering av 3:s, och de andra mobiloperatörernas, bonussystem. Efter det beskriver vi 3 som ett tillväxt- och kunskapsföretag. Slutligen går vi igenom de särskilda aspekter som vi stötte på under undersökningens gång som vi anser är viktiga att beakta vid utformandet av ett bonussystem för ett snabbväxande kunskapsföretag. Aspekterna har delats in under två huvudrubriker; Att styra mot mål i ett snabbväxande företag samt Chefen och subjektiviteten. Detta empiri- och analyskapitel hänvisar ofta till teorikapitlet och följer samma disposition för att ni som läsare lätt ska kunna gå tillbaka och kontrollera om något är oklart.

4.1. Beskrivning av 3:s bonussystem

År 2003 lanserade för första gången 3 sina mobiltjänster och samma år infördes också bonussystemet. Innan bonussystemet infördes fick personalen då och då en bonus utöver lönen för att företaget avancerade i sin utveckling. Denna bonus var en summa pengar som bestämdes helt subjektivt.¹²⁵

När tjänsterna lanserades bestämde högsta ledningen att 3 skulle ha ett bonussystem som omfattar alla i företaget för att motivera de anställda till att arbeta hårt mot företagets mål. Avdelningen Organizational Development (OD) utformade bonussystemet och ansvarar också för att det fungerar och följs upp.¹²⁶ Budorden för 3:s bonussystem är ”Simple, Accountable and Passionate”.¹²⁷ Företagets övergripande mål bryts ner till de högsta cheferna som i sin tur bryter ner målen till cheferna under dem tills målen når medarbetarna längst ner i organisationen. Nedbrytningen av de övergripande målen går alltså i flera led och vid årets slut går resultaten samma väg upp i organisationen som målen gick ned.¹²⁸

Varje anställds bonus består av tre delar som kallas Company level, Functional level och Individual level. Om varje del av bonusen utfaller till 100% blir varje bonusdel lika stor. En tredjedel är knuten till hela företagets övergripande mål (Company level). Företagets mål under ett år kan till exempel vara att öka antalet kunder eller att minska kostnaden per

¹²⁵ Johanna Baagøe, 2004-11-30

¹²⁶ *Ibid*

¹²⁷ Managing Performance at 3

kund, öka det interna samarbetet samt att bli det bästa mobilmärket i Sverige. En tredjedel är beroende av hur det går för den egna avdelningen att nå avdelningsmålen (Functional level). Den sista tredjedelen är helt beroende av den individuella prestationen (Individual level) och det är denna del som är mest komplicerad och tidskrävande att utforma och följa upp. 3:s försäljare får inte den bonus som beror på de individuella prestationerna eftersom de istället får provision.¹²⁹ Enligt 3:s stadgar ska cheferna bestämma bonusmålen för varje anställd i samarbete med den anställde.¹³⁰

För att få den individuella bonusen krävs det att man uppnår vissa förutbestämda mål. För en chef är alltid ett av dessa mål att formulera individuella mål för dem han är chef över. Om inte chefen har lämnat in mål för dem under honom till sin chef, före ett visst datum, får han ingen bonus. För att de som är anställda under honom inte ska drabbas av detta får de hela sin bonus ändå. Varje chef ska rapportera uppåt till sin chef hur hans anställda lyckas med sina mål. Många mål är inte kvantifierbara utan handlar om att man ska ha hunnit med något eller lärt sig något som är bestämt på förhand. Det krävs en bedömning från chefen om målet har uppnåtts eller inte. Bonusmålen ska dokumenteras i en bonusplansmall som tillhandahålls av OD. Varje functional director, det vill säga chefen för en avdelning, ska i denna mall fylla i avdelningens mål innan han elektroniskt skickar den vidare till alla managers (de chefer som inte har en annan chef under sig). Varje manager ska sedan skapa en personlig bonusplan med individuella mål till alla sina anställda. När målen är klara samt har skrivits ner och signerats i formuläret skickas det tillbaka till OD som behåller det i varje anställds egen mapp. Detta måste ske före den sista mars varje år om managers och functional directors ska få sin bonus.¹³¹

Varje chef rapporterar till sin chef årsvis hur det har gått med de individuella bonusmålen. Det är dock upp till varje chef att bestämma om de som arbetar under honom ska ha kvartalsvisa eller årsvisa bonusmål. Utbetalning sker dock bara en gång om året, så snart utvärdering av måluppfyllelsen slutförts.¹³²

Enligt Johanna Baagøe ger inte cheferna sina anställda någon annan belöning än monetär bonus,¹³³ men en av de anställda uppger att olika chefer gör olika. Vissa chefer belönar sina medarbetare med olika utmärkelser och andra med tårta vid sidan av den monetära belöningen.

¹²⁸ Johanna Baagøe, 2004-11-30

¹²⁹ Johanna Baagøe, 2004-11-25

¹³⁰ Guidelines Individual bonus på 3 2004

¹³¹ Johanna Baagøe, 2004-11-30

¹³² *Ibid*

¹³³ *Ibid*

4.1.1. Utvärdering av 3:s bonussystem

Om 3:s bonussystem ställs mot Thompsons and Stricklands kriterier¹³⁴ för hur ett bra bonussystem skall utformas uppfyller det nästan alla kriterier. För att tydliggöra detta kopplar vi i nästa stycke bonussystemet till dessa kriterier.

Bonusen på 10% av årslönen kan anses utgöra en väsentlig andel av den totala ersättningen och kan därmed också utgöra ett incitament för de anställda att anstränga sig extra. När det gäller huruvida medarbetarna har möjlighet att påverka om bonus skall utfalla, verkar de ha goda möjligheter att påverka, åtminstone sett till enbart de individuella målen. De andra två tredjedelarna kan de påverka i mindre grad och möjligheten att påverka sker främst genom samarbete. Detta kan anses minska incitamenten att anstränga sig eftersom bonusen, som beror på den individuella prestationen, då riskerar att uppfattas som en för liten del av den totala ersättningen och utgör inte ett tillräckligt incitament enligt Thompson och Strickland.¹³⁵ Genom att belöna medarbetarna för hela avdelningens måloppfyllelse minskas incitamenten ytterligare för att anstränga sig eftersom det inte helt och hållet går att påverka huruvida de andra anstränger sig och det därmed inte heller är möjligt att fullt ut påverka hela bonusen. Dessutom kan incitamenten minskas eftersom medarbetarna kan åka snålskjuts på de andras arbete och därmed inte ser varför de borde anstränga sig. Dock kan detta tänkande kompenseras av att om alla kämpar för att nå sina individuella mål så borde också avdelningens mål lättare nås. Det krävs dock att detta kommuniceras i organisationen så att de anställda inser detta. Bonussystemet på 3 är också kopplat till strategiskt viktiga mål samt gäller alla medarbetare.

Ett av kriterierna i teorin¹³⁶ handlar om ifall bonussystemet är genomtänkt och realistiskt eller inte. Det är svårt att avgöra om 3:s bonussystem uppfyller detta kriterium. Systemet är framtaget av avdelningen Organizational Development och verkar vara mycket genomtänkt eftersom de olika delarna i systemet kompletterar varandra. Freeriderproblemet övervinns med hjälp av att en tredjedel av bonusen baseras på individuella mål och risken för dåligt samarbete minskas eftersom en del av bonusen baseras på den egna avdelningens resultat och en del på hela företagets resultat. Målen förlorar dock motivationsförmåga eftersom de i vissa fall blir för lätta att nå och i andra fall för svåra. Detta kan upplevas som orättvist bland de anställda och även bland cheferna eftersom chefernas bonus är beroende av att deras medarbetare uppnår sina mål.

Ett annat tecken på att bonussystemet kan anses vara genomtänkt är att företagets övergripande mål successivt bryts ner till cheferna som i sin tur bryter ner dem till sina medarbetare ända ner till varje individ. På samma sätt utvärderas resultatet för varje nivå uppåt i företaget. På så sätt säkerställs det att alla individer i företaget arbetar för de

¹³⁴ Avsnitt 3.1.2

¹³⁵ *Ibid*

¹³⁶ *Ibid*

övergripande målen och att inga andra uppgifter prioriteras än sådana som är viktiga för företaget i helhet. Å andra sidan nämner en chef i sitt enkätsvar att nedbrytningen av mål inte fungerar särskilt bra och att företagets olika avdelningar därför drar åt olika håll.¹³⁷

4.2. Tre andra mobiloperatörers bonussystem

3:s bonussystem skiljer sig ganska mycket från de andra mobiloperatörernas bonussystem och dessa skiljer sig också mycket åt sinsemellan. Man skulle kunna tro att systemen skulle vara mycket lika varandra eftersom företagen verkar i en bransch som kännetecknas av en hög konkurrens och där det är ytterst viktigt att medarbetarnas kunskap om ett av företagen och dess strategi inte sprids till och används av andra företag. Om systemen hade varit likartade hade risken för att individerna bytte företag på grund av generösare bonus minskat. Att bonussystemen skiljer sig åt markant skulle kunna vara ett tecken på att bonussystemen inte används för att locka och behålla medarbetare. TeliaSonera och Vodafone anger i sina årsredovisningar¹³⁸ att detta är syftet med bonussystemen men uppger sedan i andra källor att det finns andra syften med dem.¹³⁹ Vi har dock kunnat urskilja att de flesta mobiloperatörerna övervakar de övriga i branschen för att se till att deras eget bonussystem är konkurrenskraftigt.¹⁴⁰

TeliaSonera använder sig av både monetära och icke-monetära belöningar och syftet med dem är att förbättra företagets lönsamhet. Belöningarna är kopplade till TeliaSonerans övergripande strategi och mål. Den monetära belöningen utfaller som en kollektiv bonus när vissa mål uppnåtts. Målen består till 80% av ekonomiska mål varav lika delar avser koncern- respektive Sverigenivå. De resterande 20% är företagsmål som brutits ned och blivit lokala mål. Dessa lokala mål har brutits ner från företagets övergripande mål, som satts upp av styrelsen och koncernledningen, till lägre organisatoriska enheter och slutligen till lägsta grupp eller individ. Denna monetära belöningsform känner de anställda till och har god möjlighet att påverka.¹⁴¹ Belöningens storlek i relation till lönen varierar för olika befattningsinnehavare i organisationen. För de medarbetare som inte är chefer finns det landsspecifika planer för rörlig lönesättning där det maximala rörliga löneutfallet varierar mellan 6,25 och 16,6 procent av den fasta årslönen.¹⁴² Liksom 3 har TeliaSonera ett separat provisionssystem för sina säljare. Utöver det monetära bonussystemet finns också icke-monetära belöningar av engångskaraktär som de anställda inte känner till i förväg utan de kommer som en överraskning. Exempel på dessa belöningar kan vara biobiljetter eller restaurangkuponger.

¹³⁷ Enkätsvaren

¹³⁸ Årsredovisning TeliaSonera 2003 och Årsredovisning Vodafone 31/3 2004

¹³⁹ Olofsson Camilla och Svensson Elisabet, "Belöningsystem", (2003), s. 20ff och Andersson Veronika, Magnusson Ulrika och Palm Lisa, "Europolitan AB" (1999), s. 67f

¹⁴⁰ Olofsson Camilla och Svensson Elisabet, *a.a.*, (2003), s. 20ff

¹⁴¹ Olofsson Camilla och Svensson Elisabet, *a.a.*, (2003), s. 20ff

¹⁴² Årsredovisning TeliaSonera 2003

Tele2:s bonussystem är enbart monetärt och utgörs av två procent av lönesumman om företaget i sin helhet uppnår ett visst resultat och en viss grad av kundnöjdhet. Systemet syftar till att öka helhets känslan för företaget och bonusen utfaller bara om det gått bra för företaget som helhet. Tele2 tillämpar, utöver bonussystemet, en form av belöning för sina anställda som de kallar Tele2 Awards och som har inslag av både monetär och icke-monetär karaktär. De anställda utser medarbetare som utfört något extra inom ett flertal olika kategorier. Mellan tre och fyra medarbetare utses per kategori och hela personalen får därefter rösta på dessa kandidater. Priset för en utmärkelse är 10 000 kronor och en pokal. Utöver Tele2 Awards utses varje månad en medarbetare som utfört månadens prestation.¹⁴³

Vodafone, eller Europolitan som företaget och varumärket hette innan det köptes upp av brittiska Vodafone, belönar sina anställda utifrån företagsgemensamma målsättningar som beror på vinst, kassaflöde, nettoinvestering och kundomsättning. Syftet är att få de anställda att inte bara se till det egna området utan även agera på så sätt att det gynnar hela företaget.¹⁴⁴

4.2.1. Utvärdering av de tre andra mobiloperatörernas bonussystem

Gemensamt för de tre andra mobiloperatörerna är att det verkar finnas någon form av bonussystem som gäller alla medarbetare. När det gäller Vodafone saknas det dock information om mottagarna men det verkar vara alla medarbetare, utifrån hur vi utläst det. Dessutom är alla bonussystem kopplade till företagets strategiska mål. Även om Tele2 uppger att syftet med deras bonussystem är att skapa en helhets känsla för företaget så baseras ändå bonusen på huruvida ett visst resultat eller en viss grad av kundnöjdhet uppnåtts vilket kan jämföras med strategiska mål.

För TeliaSoneras del kan bonusen anses utgöra en väsentlig del eftersom den lägsta andelen bonus som betalas ut till medarbetarna är mellan 6,25 och 16,6% av den fasta årslönen. Cheferna på TeliaSonera har en större andel rörlig lön. Bonusen på Tele2 uppgår till endast två procent av lönesumman vilket inte kan anses utgöra en väsentlig del av lönen och därmed skapar den inte tillräckligt med incitament enligt Thompson och Strickland.¹⁴⁵ Uppgifter om hur stor del av lönen som Vodafones bonussystem utgör framgår inte. Ingen av de tre mobiloperatörernas medarbetare har någon större möjlighet att påverka sin bonus. Störst möjlighet att påverka har TeliaSoneras medarbetare eftersom 20% av bonusen grundas på de lokala målen. Det är svårt att säga något om hur genomtänkta de olika bonussystemen är men TeliaSoneras system förefaller vara det mest välutvecklade.

¹⁴³ Olofsson Camilla och Svensson Elisabet, "Belöningsystem", (2003), s. 24

¹⁴⁴ Andersson Veronika, Magnusson Ulrika och Palm Lisa, "Europolitan AB" (1999), s. 56 och s. 67f

¹⁴⁵ Avsnitt 3.1.2

4.2.2. Jämförelse mellan mobiloperatörernas bonussystem

Ser man till Thompsons och Stricklands kriterier för hur ett bonussystem skall utformas så är det helt klart **3** som har det bästa bonussystemet och därefter TeliaSonera. De andra två mobiloperatörerna brister dels i väsenlighetskriteriet men också i påverkbarhetskriteriet eftersom de anställda endast har en liten möjlighet att påverka eller säkerställa utfallet av bonusen. Ibland kanske utfallet inte ens beror på företagets medarbetare utan på andra faktorer som de inte har någon möjlighet alls att påverka. Anledningen till att vi ställt de olika bonussystemen mot Thompsons och Stricklands kriterier är att vi ansett att de på ett bra sätt sammanfattar de viktigaste punkterna i flera andra teorier om bonussystem.

4.3. **3** är ett snabbt växande företag

Enligt teorin i avsnitt 3.2 utmärks ett tillväxtföretag av en stark fokusering på en huvudprodukt eller tjänst. Tillväxtföretagen skapar en marknad för sin tjänst och ser till att skapa ett tidsmonopol. Man vill erbjuda kunderna en ny teknik eller en ny upplevelse före konkurrenterna och därmed uppfattas som den som introducerade nyheten. Enligt denna teori är det tydligt att **3** är ett tillväxtföretag även om definitionen av tillväxtföretag i dessa teorier inte riktigt stämmer in på **3**. **3** lyckades uppfatta ett marknadsbehov innan kunderna blivit medvetna om det och **3** har sedan lanserat tjänsterna och produkterna när kvaliteten blev tillräckligt hög och kostnaden tillräckligt låg. **3** gör också som andra tillväxtföretag i teorin,¹⁴⁶ de bygger upp en mängd aktiviteter som stödjer försäljningen av huvudprodukten. Ett exempel på en sådan aktivitet är mobil videodejting i kampanjen ”Emmas killar”.

En anledning till att det var viktigt för **3** att införa ett bonussystem för alla anställda är att allting måste gå fort i ett tillväxtföretag, annars finns det en risk att något annat företag hinner ikapp och förbi.¹⁴⁷ Ingen får tveka på att det kommer att fungera, alla måste tro på det och jobba mot samma mål. Dessutom krävs det extra insatser från medarbetarna i vissa faser av utvecklingen. Genom bonus kan företagen motivera de anställda till dessa extra insatser.

Att rekrytera rätt är viktigt för att företaget skall utvecklas i rätt riktning.¹⁴⁸ **3** måste därmed rekrytera personer som trivs med och motiveras av att jobba med uppsatta mål, i högt tempo och som trivs med bonussystem för att företaget skall drivas framåt och inte skall hindras från att nå sina mål. Dessutom beror två tredjedelar av en anställds bonus på andra

¹⁴⁶ Avsnitt 3.2

¹⁴⁷ *Ibid*

¹⁴⁸ *Ibid*

medarbetare och för dem är det viktigt att alla medarbetare är likasinnade när det gäller bonus och att arbeta efter mål.

Inom mobiloperatörsbranschen kan **3** anses vara ensamma om att vara ett tillväxtföretag. De andra har under åren och under arbetet med GSM-nätet byggt upp alla de funktioner som krävs för att verksamheten skall fungera. Eftersom arbetet som 3G-operatör inte skiljer sig särskilt mycket från arbetet som GSM-operatör behövde de andra mobiloperatörerna inte bygga upp en helt ny organisation utan kunde använda sig till stora delar av den de redan hade.

4.4. **3** är ett kunskapsföretag

3 är ett tjänsteföretag som påminner mycket om ett kunskapsföretag men är inte ett renodlat sådant. **3** är dock beroende av människor med rätt kunskap för att lyckas och en del av verksamheten är att se till att själva 3G nätet och tekniken kring det fungerar. Alla tjänster som **3**:s abonnenter kan ta del av utvecklas av mycket kunniga ingenjörer. Man skulle kunna kalla **3** för ett kunskapsföretag men för enkelhetens skull har vi i den här uppsatsen valt att kalla det ett kunskapsföretag.

Alla mobiloperatörerna kan anses stå inför samma problem som **3** eftersom vi med anledning av deras människointensiva verksamhet också har klassificerat dem som kunskapsföretag.

3:s bonussystem har utformats för att få de anställda att arbeta utifrån företagets mål. Att utforma ett sådant bonussystem är mycket svårt i ett kunskapsföretag eftersom det där inte finns någon egentlig produktion som kan mätas. För att öka medarbetarnas motivation att jobba efter uppsatta mål låter företaget medarbetarna medverka i utformningen av målen vilket får dem att känna sig delaktiga och viktiga i företaget. Detta skall, enligt studier som behandlas i avsnitt 3.2.2, i sin tur motivera dem till att arbeta ännu hårdare. I ett kunskapsföretag måste bonussystemet utformas på ett sätt så att cheferna bättre kan säkerställa att rätt uppgifter blir utförda samt att de anställda verkligen arbetar, eftersom det inte går att kontrollera detta i kunskapsföretag på samma sätt som i tillverkande företag.¹⁴⁹

¹⁴⁹ Avsnitt 3.3.1

4.4.1. Medarbetardelaktighet som ledarstil

Eftersom **3** är ett kunskapsföretag lämpar sig en ledarstil som präglas av medarbetardelaktighet bäst enligt teorin.¹⁵⁰ **3** kan, enligt teorier om medarbetardelaktighet, anses engagera sina medarbetare genom information, belöning och delaktighet i målutformningen. **3** förefaller enligt samma teori ha lyckats väldigt bra med att engagera sina medarbetare i företaget. De kommunicerar företagets mål till de anställda, de anställda får vara delaktiga i utformningen av de mål som sätts upp för dem och de belönas om målen uppnås. Dessutom kan de hela tiden följa upp hur de ligger till i förhållande till målen. Det förefaller därmed som att ledningen vill att de anställda skall vara delaktiga eftersom cheferna enligt bonusmallen också ska låta dem vara med och utforma sina egna mål. Vi har fått uppfattningen att alla medarbetare har bra koll på hur det går för företaget.

Medarbetardelaktigheten är särskilt viktig i företag som **3** eftersom teknologin och omgivningen förändras hela tiden och de anställda har stor möjlighet att, genom bland annat sin dagliga kundkontakt, påverka företagets framtida resultat.¹⁵¹ Att företaget växer snabbt är ytterligare en anledning för cheferna att delegera ansvar och uppgifter till medarbetarna. I vissa fall krävs dock att besluten fattas snabbt i växande företag och då kan det vara nödvändigt att cheferna sätter medarbetarnas delaktighet åt sidan och själva fattar dessa beslut.¹⁵²

I TeliaSonera förefaller medarbetardelaktigheten däremot vara sämre. Målen för TeliaSoneras medarbetare sätts upp av enbart cheferna och medarbetarna har upplevt att målen inte är realistiska, vilket beror på bristande kommunikation mellan chefer och medarbetare. Detta är något som TeliaSonera vill ändra på inför framtida utveckling av bonussystemet. De vill genom målsamtal och utvecklingssamtal skapa en bättre dialog mellan medarbetare och chefer.¹⁵³

3 kan, genom att signalera att deras medarbetare i hög grad är delaktiga i verksamheten vid sin nyrekrytering locka till sig människor som trivs i en sådan arbetsituation.¹⁵⁴ På så sätt kommer **3** att anställa rätt människor för sin organisation. Medarbetardelaktigheten kan på så sätt vara en fördel för **3**:s personalavdelning när de skall nyrekrytera och den kan locka personer från konkurrenterna som önskar vara mer delaktiga i verksamheten. De får på så sätt tillgång till personal som redan är insatta i branschen och som därmed besitter kunskap som kan vara till nytta för **3**. De andra mobiloperatörerna riskerar att förlora både duktig personal och att viktig information angående företaget läcker ut till deras kanske tuffaste konkurrent.

¹⁵⁰ Avsnitt 3.3.2

¹⁵¹ Avsnitt 3.3.2

¹⁵² Avsnitt 3.2.1

¹⁵³ Olofsson Camilla och Svensson Elisabet, "Belöningsystem", (2003), s. 20ff

¹⁵⁴ Avsnitt 3.3.2

När **3** gör medarbetarna delaktiga i företaget kan de motivera dem att engagera sig och arbeta för företaget bästa.¹⁵⁵ Genom att göra medarbetarna delaktiga i målutförningen och bonussystemet kan **3** lyckas bättre med att säkerställa att de uppgifter som skall utföras verkligen blir genomförda. Både bonussystemet och målstyrningen kan därmed anses fungera effektivare tack vare att medarbetarna tillåts vara delaktiga.

4.5. Att styra mot mål i ett snabbväxande företag

I detta avsnitt finner du de fyra första aspekterna vi identifierat och anser är viktiga att beakta vid utformandet av ett bonussystem för ett snabbt växande kunskapsföretag. Dessa aspekterna har alla att göra med att **3** är ett snabbt växande företag.

4.5.1. Målstyrning

Målstyrning är den första aspekten som vi anser är viktig att beakta vid utformandet av ett bonussystem för ett snabbväxande kunskapsföretag. Att ha en väl fungerande målstyrning är viktigt för företag, som likt **3**, baserar bonussystemet på målstyrningen. Målstyrning innebär att man försöker styra företagets medarbetare mot företagets mål. Ett företag kan använda sig av målstyrning utan att koppla företagets mål till ett bonussystem för de anställda, men genom att koppla målstyrningen till bonus ökas incitamenten för de anställda att nå målen.¹⁵⁶

Enligt Johanna Baagøe, Head of Human Resources, är det primära syftet med bonussystemet att få de anställda att jobba i enlighet med företagets mål. Det är alltså inte till för att behålla eller locka kompetent personal. Dock påpekar hon att **3** hela tiden använder sig av benchmarking mot de övriga i branschen när det gäller löner och bonus för att se till att de håller en konkurrenskraftig nivå.¹⁵⁷

Enligt Bruzelius och Skärvad¹⁵⁸ innebär målstyrning att cheferna ger medarbetarna vissa mål att uppnå utan att ange exakt hur medarbetaren ska gå tillväga för att nå målet. Detta stämmer mycket väl in på den styrform **3** använder sig av. Bruzelius och Skärvad nämner också fyra villkor som måste vara uppfyllda för att målstyrning ska kunna användas. Det enda av dessa villkor som **3** skulle kunna ha en del problem med är villkoret att måluppfyllelsen kan mätas. Prestationsmålen som sätts är grundade på en subjektiv bedömning och kan vara svåra att mäta när de brutits ned till en handgriplig nivå. Dock

¹⁵⁵ Avsnitt 3.3.2

¹⁵⁶ Avsnitt 3.4.1

¹⁵⁷ Johanna Baagøe, 2004-11-25

¹⁵⁸ Avsnitt 3.4.1

säger 87% av de tillfrågade att det som är viktigt att medarbetaren utför och uppnår också går att sätta mål på i bonusplanen vilket innebär att detta inte är något allvarligt problem i **3**.

Nedbrytningen av prestationsmålen hos **3** fungerar så att företagets övergripande mål bryts ner i organisationen på alla chefsnivåer. Ju längre ner i företaget målen kommer desto mer handfasta blir de. Ett exempel på detta kan vara att ett av de övergripande målen är att bygga upp en fungerande kundserviceavdelning. På lägsta nivån i företaget blir sedan prestationsmålet för en av medarbetarna att hinna utbilda de 37 personer som har anställts till kundservice före den sjätte juni. Varje prestationsmål som bestäms dokumenteras och lagras. På samma sätt går sedan måluppfyllelsen tillbaka upp i företaget inför utvärderingen vid årets slut.¹⁵⁹ Att de övergripande målen bryts ner nivå för nivå i företaget och dessutom dokumenteras gör att företaget minimerar risken för att prestationsmålen på lägre nivå inte stämmer överens med företagets övergripande mål. Dessutom underlättar nedbrytningen fastsällandet av mål till medarbetare på lägre nivåer vilket kan vara ett problem annars enligt Bruzelius och Skärvad.¹⁶⁰ När de övergripande målen är fastställda kommuniceras dessa ut till de anställda så att alla kan ta del av dem.

I avsnitt 3.4.1 sätts det även upp andra krav för målen utöver de som nämnts tidigare, såsom att de skall vara tydliga, tidsbegränsade och utmanande. Huruvida **3**:s mål uppfattas som utmanande kan variera från individ till individ, dels beroende på vad som upplevs som utmanande och dels beroende på vilka målen är. Målen är alltid tidsbegränsade och det förefaller som om målen är tydliga och att de anställda alltid vet vad som förväntas av dem. Dessutom sker det en kontinuerlig uppföljning av målen så att medarbetarna hela tiden vet hur de ligger till i förhållande till målen. Detta är, enligt Latham och Locke,¹⁶¹ något som ytterligare kan öka motivationen hos medarbetarna.

Genom att koppla belöning till målen skall **3**, teoretiskt sett, lyckas få sina medarbetare att lättare acceptera målen och att bättre motivera dem att arbeta för företagets mål. Det faktum att **3**:s medarbetare deltar i målutformningen kan också göra att de blir mer positivt inställda till målen och att de därmed både accepterar dem lättare och motiveras bättre till att nå dem. 70% av cheferna på **3** har angett att de anser att bonussystemet fungerar bra för att motivera de anställda. Denna grupp anser också att medarbetarnas prestationer hade varit sämre utan bonussystemet. Detta är ett tecken på att målstyrningen fungerar väl för motivera de anställda att jobba mot företagets mål.

I teoriavsnittet 3.4.1 anser Latham och Locke att ett stort problem med att koppla belöning till målstyrningen är att många försöker fuska sig till sin bonus genom att manipulera resultaten. Johanna Baagøe uppger dock att det ännu inte har upptäckts något fall där

¹⁵⁹ Johanna Baagøe, 2004-11 -30

¹⁶⁰ Avsnitt 3.4.1

¹⁶¹ Avsnitt 3.4.1

medarbetare på **3** fuskat eller manipulerat med resultaten för att få ut sin bonus. Däremot har OD uppmärksammat att vissa chefer har varit alltför generösa i bedömning om huruvida målen uppnåtts.¹⁶² En annan risk med att **3** kopplat bonussystemet till målstyrningen kan vara att andra arbetsuppgifter än de som belönas åsidosätts. Detta problem har även kommit fram i enkätsvaren.

3 använder sig av målsamtal, det vill säga chefen och medarbetaren fastställer tillsammans de mål som ska gälla för medarbetaren under en viss period.¹⁶³ **3**:s målsamtal fungerar precis så som det beskrivs i avsnitt 3.4.1 att de ska fungera. På frågan om hur målen bestäms svarade 46% av de tillfrågade att de ger förslag på mål och medarbetaren ger sin synpunkter. Ytterligare 37% uppgav att de sätter upp målen tillsammans med medarbetaren. 11% svarade att medarbetaren ger förslag på mål och att de själva ger sina synpunkter. Det är alltså 94% av cheferna som svarade att målen sätts upp genom något sorts samarbete mellan dem och medarbetarna. De resterande har antingen inte svarat eller skrivit att det råder speciella förhållanden för just deras post. Ingen av dem som svarat skrev att de eller medarbetaren helt på egen hand sätter upp målen.

Huruvida de andra mobiloperatörerna använder sig av målstyrning har vi inte kunnat få fullständig information om. TeliaSonera sätter upp lokala, kollektiva mål som utgör 20% av medarbetarnas bonus för att framkalla de önskvärda prestationer som leder till att målen nås. Dessa sätts upp av cheferna och de upplevs ibland som orealistiska. Detta innebär att det på TeliaSonera finns en känsla av oförmågenhet att påverka måluppfyllelsen vilket i sin tur innebär att TeliaSoneras målstyrning inte kan anses fungera optimalt.¹⁶⁴ Dock använder sig TeliaSonera av en form av målsamtal där de följer upp hur bonussystemet fungerar. Dessa uppföljande målsamtal är både kollektiva och individuella¹⁶⁵ vilket gör att problem, åtminstone i efterhand, kan komma fram och rättas till.

När det gäller Tele2 och Vodafone grundar sig bonusen, som tidigare nämnts, på företagsgemensamma mål som de anställda inte kan påverka på annat sätt än genom en gemensam prestation.¹⁶⁶ Om den målstyrning som ingår i bonussystemet skulle vara den enda i dessa företag så finns det stora brister eftersom individerna inte har någon direkt möjlighet att påverka måluppfyllelsen. Även om de skulle tillämpa en separat målstyrning på individuell nivå utöver den som är kopplad till bonus, vilket vi inte vet något om, så kan denna anses vara, teoretiskt sett, sämre utformad än den på **3** just eftersom den inte är kopplad till någon belöning.¹⁶⁷

¹⁶² Intervju, 2005-01-03

¹⁶³ Johanna Baagøe, 2004-11-30

¹⁶⁴ Avsnitt 3.4.1

¹⁶⁵ Olofsson Camilla och Svensson Elisabet, "Belöningsystem", (2003), s. 20ff

¹⁶⁶ Olofsson Camilla och Svensson Elisabet, *a.a.*, (2003), s. 24 och

Andersson Veronika, Magnusson Ulrika och Palm Lisa, "Europolitan AB", (1999), s. 56

¹⁶⁷ Avsnitt 3.4.1

Målstyrningen på **3** förefaller vara väl genomtänkt genom att målen bryts ner nivå för nivå i organisationen, medarbetarna är delaktiga i målutformningen och målstyrningen är kopplad till bonus för att vara mer effektiv. Trots detta innebär den stora problem för **3**, deras chefer och deras medarbetare. Dessa problem är knutna till det faktum att verksamheten växer snabbt och de uppsatta målen blir inaktuella innan de skall ha nåtts.

4.5.2. Inaktuella mål

Ett av de tydligaste problemen som vi stötte på i undersökningen, och som vi i detta avsnitt tar upp som en viktig aspekt att beakta, var att prestationsmålen som sätts upp hinner bli inaktuella under periodens gång. En av cheferna på **3** svarade i enkäten att den största svagheten med bonussystemet är att det är svårt att göra mål när målstolparna hela tiden flyttar på sig och hans åsikt delades av många andra respondenter.

En av orsakerna till att målen blir inaktuella är att arbetsbördan blir orimligt stor. Som ett exempel kan man visa att om ett mål från början var att kundservice ska hinna svara i telefon innan tre signaler har gått fram, blir samma mål omöjligt att nå när antalet abonnenter plötsligt fyrdubblas. Vi anser att detta kan få de anställda att inte vilja kämpa mot målen eftersom den extra ansträngningen kan visa sig vara onödig, inte för företaget men för den enskilde medarbetarens chans att nå sitt bonusmål.

En annan situation som kan uppstå när verksamheten växer snabbt är att arbetsbördan blir för liten. Ett exempel kan vara om en medarbetarens prestationsmål är att sälja tio abonnemang om dagen och han eller hon sedan plötsligt säljer tio abonnemang i timmen eftersom kunderna köar utanför butiken tack vare en massiv reklamkampanj, så finns inga incitament för hårt arbete kvar.

Det är viktigt att företaget tar hänsyn till faktorer som påverkar om de anställda når sina mål och som ligger utanför de anställdas kontroll.¹⁶⁸ I den fas som **3** befinner sig i, med ständig utveckling, sker fortlöpande revideringar av målen vilket kräver en stor tidsuppspoffring av cheferna. Dock anser större delen av cheferna att målstyrningen är så viktig för företaget att det är värt den tid det tar. Om företaget ideligen reviderar målen utifrån de nya förutsättningarna tror vi dock att medarbetaren kan uppfatta det som ett sätt för företaget att försöka komma undan skyldigheten att betala ut avtalad bonus vilket skulle kunna leda till att medarbetarna tappar förtroendet för systemet.

Jämför man med Vodafone så följs målen upp oftare än på **3**. Målen följs upp varje månad och bonusen betalas sedan ut kvartalsvis. Detta faktum i kombination med det faktum att

¹⁶⁸ Avsnitt 3.4.1

Vodafone inte längre växer lika fort som **3** gör att Vodafone förmodligen har mindre problem än **3** med att målen blir inaktuella.

Problemet med inaktuella mål hade funnits även om företaget inte hade kopplat målstyrningen till bonussystemet. Dock hade problemet inte varit så stort om inte kopplingen till bonussystemet fanns. Genom kopplingen blir de anställda personligen genom sin privatekonomi drabbade av att målen blivit inaktuella. Detta kan därmed påverka deras inställning till arbetsuppgifterna och till företaget. På så sätt påverkas också deras arbetsinsats och därmed företagets resultat. Därför är det viktigt att sträva efter att sätta upp så korrekta mål som möjligt.

4.5.3. Svaga direktiv – Var är fokus?

Den tredje aspekten som vi anser att man bör beakta är riskerna med svaga direktiv i samband med bonussystemet. I snabbväxande och nystartade företag råder ofta en ganska kaotisk situation med avsaknad av befattningsbeskrivningar och andra planer.¹⁶⁹ Den snabba utvecklingen leder till att mycket makt delegeras till chefer långt nere i organisationen.¹⁷⁰ Cheferna kan uppleva det delegerade ansvaret som negativt eftersom tidspress råder och direktiven är svaga. Detta gör att alla chefer gör olika och osäkerhet uppstår bland cheferna. På **3** bryts företagets övergripande mål ner nivå för nivå och man kan tycka att problemet med svaga direktiv och osäkerhet därmed borde vara löst. Trots detta finns uppfattningen bland cheferna på **3** att olika avdelningars mål blir motstridiga.

Flera respondenter har skrivit om problemet med svaga direktiv i sina enkätsvar när de har fått frågan ”Vilka svagheter och risker anser du att det finns med det individuella bonussystemet?” En av cheferna skriver att direktiven för att sätta mål är så oklara att alla chefer gör olika. Vissa chefer ger sina medarbetare mål som är så svåra att de blir helt omöjliga att uppnå vad de än gör, medan andra ger sina medarbetare mål som innebär att de inte behöver göra något alls utöver det vanliga arbetet och de får ändå sin bonus. Detta kan av medarbetarna upplevas som mycket negativt. Denna skillnad märks tydligt i enkätsvaren. Vissa chefer svarar att syftet med bonussystemet är att få medarbetarna att hela tiden höja sin kapacitet och inte bara nöja sig med att göra sitt jobb, medan andra verkar anse att alla medarbetare har rätt till en bonus.

¹⁶⁹ Avsnitt 3.4.2

¹⁷⁰ Avsnitt 3.2.1

4.5.4. Bonussystemets livslängd

Den sista aspekten som hör till huvudspåret *Att styra mot mål i snabbväxande företag* handlar om bonussystemets livslängd. **3** bytte bonussystem när de lanserade sin första tjänst 2003. Innan dess delade **3** ut pengar godtyckligt när man ville belöna de anställda för att företaget utvecklades bra.¹⁷¹ Enligt Johanna Baagøe har **3** inga planer på att byta bonussystem. Istället jobbar avdelningen OD med att förändra och förbättra bonussystemet.¹⁷²

Enligt Anthony och Govindarajan¹⁷³ är det i snabbväxande företag viktigt att ha mål som fokuserar på långsiktighet vilket innebär att ett företag bör använda sig av olika bonussystem i olika faser av utvecklingen. Inom **3** är alla de individuella målen nedbrutna från företagets långsiktiga övergripande mål och har därmed också ett långsiktigt fokus.¹⁷⁴

Anthony och Govindarajan menar också att snabbväxande företag bör betala ut bonusen sällan för att förstärka det långsiktiga tänkandet. Just i snabbväxande företag ställde vi oss frågande till huruvida det är rätt att betala ut bonusen sällan. **3** betalar ut bonusen en gång om året,¹⁷⁵ vilket kanske inte är fel eftersom det i teorin rekommenderas att göra så. Teorierna om bonussystem för chefer i växande företag står dock i kontrast till den forskning som visar att bonusen skall betalas ut i nära anslutning till den prestation som föranledde bonusen eftersom detta ökar incitamenten för medarbetaren.¹⁷⁶ Vad som är bäst får därmed avgöras från situation till situation.

De andra mobiloperatörerna skiljer sig dels från varandra och dels från **3** när det gäller bonussystemets livslängd. Vodafone har under alla tillväxtfaser använt sig av samma system¹⁷⁷ och likaså har Tele2. Tele2 har inte heller några planer på att förändra eller utveckla sitt bonussystem.¹⁷⁸ TeliaSonera däremot finner det nödvändigt att ändra sitt bonussystem relativt ofta för att de anställdas uppmärksamhet på vad som är viktigt inte skall försvinna. Ett bonussystem hos TeliaSonera har en livslängd på mellan två och fem år.¹⁷⁹

Det är intressant att företag i samma bransch har så olika uppfattning om både bonussystemens optimala utformning och dess effektivitet genom olika faser. Kanske kan det vara så att de enkla bonussystemen, som Tele2 och Vodafone tillämpar, fungerar bättre genom en verksamhets olika faser.

¹⁷¹ Johanna Baagøe, 2004-11-25

¹⁷² Johanna Baagøe, 2005-01-03

¹⁷³ Avsnitt 3.4.3

¹⁷⁴ Johanna Baagøe, 2005-01-03

¹⁷⁵ Johanna Baagøe, 2004-11-30

¹⁷⁶ Avsnitt 3.4.3

¹⁷⁷ Andersson Veronika, Magnusson Ulrika och Palm Lisa, "Europolitan AB", (1999), s. 56

¹⁷⁸ Olofsson Camilla och Svensson Elisabet, "Belöningsystem", (2003), s. 24

¹⁷⁹ Olofsson Camilla och Svensson Elisabet, *a.a.*, (2003), s. 20ff

Vi tror att det är svårt, för att inte säga omöjligt, att hitta ett bonussystem som är effektivt i ett företags alla olika faser. Vår uppfattning är att **3** kanske växer för snabbt för att ha ett så pass avancerat bonussystem som de har. Man kanske skulle ha behållit det gamla systemet tills företagets starka växtkurva hade börjat plana ut. Å andra sidan kan det behövas ett aggressivt och avancerat system för att få fart på tillväxten.

4.6. Chefen och subjektiviteten

I det här avsnittet finner ni de fyra aspekter som vi anser är viktiga att beakta vid utformandet av ett bonussystem i ett snabbväxande kunskapsföretag. De har alla en koppling till chefs roll och till subjektivitet.

Enligt Jacobsen och Thorsvik¹⁸⁰ är det viktigt för dagens företag att de delegerar beslutsmakten nedåt i organisationen, annars riskerar de att inte hänga med i de snabba förändringarna i omvärlden. Nedbrytningen av mål i **3**:s bonussystem hjälper cheferna på både mycket hög och på lägre nivå att delegera makten nedåt så att de inte heller skall få för stor arbetsbörda när den ökar i takt med att verksamheten växer.¹⁸¹ Sveiby¹⁸² påstår att det i kunskapsintensiva företag inte är lika tydligt vem som har den formella makten som i andra företag. Vi anser dock att den formelle ledaren också har den verkliga makten på **3** eftersom det är han som sätter upp prestationsmål samt avgör ifall medarbetaren har klarat målen eller inte. Men det kan tyvärr också vara så att det finns en annan informell ledare på en avdelning som den formelle chefen inte vågar sätta sig upp mot. Detta kan leda till att den formelle chefen är alltför generös i sin bedömning av den informelle ledarens måluppfyllelse. Johanna Baagøe säger att det är ett problem att chefer är alltför generösa när det gäller bonusmålen och deras uppfyllelse.¹⁸³

Framför allt i kunskapsföretag och i tjänsteföretag kan problemet uppstå att de arbetsuppgifter som skall utföras är svåra att kontrollera och att mäta effektiviteten av. I sådana företag läggs ett stort ansvar på chefen som skall utforma mätbara, motiverande mål som också är i enlighet med företagets strategi. Detta märks även i **3** där cheferna är de som utformar målen för de anställda. Det ställs därmed väldigt höga krav på dessa chefer när det gäller objektivitet, rättvisa och människokännedom. Chefen måste veta hur långt han kan driva varje medarbetare utan att motivationen tryter samtidigt som arbetsbördan medarbetarna emellan inte får vara alltför snett fördelad.

¹⁸⁰ Avsnitt 3.5

¹⁸¹ Avsnitt 3.2.1

¹⁸² Avsnitt 3.3.1

¹⁸³ Intervju, 2005-01-03

4.6.1. Orättvisa

Den första aspekten hör ihop med både chefen och subjektivitet och handlar om orättvisa. Vad som anses vara rättvist och orättvist varierar från person till person. Vissa kan anse att en individuell lönesättning är orättvis eftersom lika arbete skall belönas lika medan andra anser att lika lön för lika arbetsuppgifter är orättvist eftersom två personer aldrig jobbar lika effektivt och bra. Dessutom är det i kunskapsföretag svårt att kontrollera huruvida personerna verkligen jobbar eller de tänker på annat.¹⁸⁴

Vi har fått uppfattningen att bedömningar av den individuella prestationen påverkar lönesättningen i hög grad på **3**. Lönesättningen verkar vara individuellt anpassad efter person och arbetsuppgifter. Bonusen relateras till resultat, så enligt Lindbloms teori och modell om rättvis lönesättning¹⁸⁵ borde **3**:s belöningsystem kunna uppfattas som mycket rättvist. Trots detta har vi kunnat uppfatta en del risker med bonussystemet som kan leda till orättvisa eller upplevd orättvisa och negativa reaktioner från de anställda.

Cheferna spelar en stor roll i **3**:s bonussystem. Det är organisationens högsta ledningsgrupp som bestämmer företagets övergripande mål. Dessa mål bryts sedan ner och varje nytt nedbrutet mål formuleras av en chef. Det är också dessa chefer som avgör om medarbetaren uppnått sina mål eller inte. På grund av chefens starka roll i bonussystemet är det mycket viktigt att medarbetarna uppfattar systemet som rättvist.

Belöningen är inte helt individuell eftersom en individ som utför ett utomordentligt bra jobb inte alltid kan belönas tillräckligt då den totala bonusen får utgöras av maximalt tio procent av personens årslön enligt **3**:s regler. Det enda sättet att öka en anställds bonus är att öka dennes lön vilket kanske inte är möjligt att göra i den utsträckning att personen skulle kompenseras för den verkliga arbetsbörda denne lagt ner. Detta kan upplevas som orättvist av den högpresterande medarbetaren.

Enligt en del av cheferna är direktiven för att sätta mål så oklara att alla chefer gör olika. Vissa medarbetare får därmed mål som är så svåra, att de är helt omöjliga att uppnå, medan andra inte behöver göra något alls utöver det vanliga arbetet och de får ändå sin bonus. Detta kan av medarbetarna upplevas som mycket negativt och orättvist trots att cheferna inte har några onda avsikter med det.

Det kan också upplevas som orättvist att målen riskerar att, medvetet eller omedvetet, anpassas efter varje individs förmåga så att målen sätts upp utifrån vad den enskilda individen klarar av och inte utifrån vad denne borde klara av. De som är högpresterande får då mål som är mycket svårare att nå medan de lågpresterande får lätta mål. Om en högpresterande medarbetare inte lyckas nå sina bonusmål medan den lågpresterande

¹⁸⁴ Avsnitt 3.3.1

kollegan lyckas, tror vi att den förstnämnde kan känna sig både förnedrad och orättvist behandlad.

Det har som tidigare nämnts också upptäckts problem inom **3** med att chefer varit alltför generösa i sin bedömning av huruvida målen uppfyllts för att undvika att en dålig stämning sprider sig på jobbet, för att vara snälla eller för att det skall verka som om avdelningens anställda presterar bättre än de gör. Detta kan naturligtvis upplevas som mycket orättvist för dem som har en chef som är sträng i sin bedömning av medarbetarnas måluppfyllelse.

Att företaget växer så snabbt att målen blir inaktuella innebär också orättvisa, eftersom detta drabbar medarbetare på olika sätt. Vi har tidigare nämnt två motstående situationer där målen i den första blir för lätta att nå, såsom i fallet med försäljning av ett visst antal abonnemang, och där målen i den andra situationen blir för svåra att nå, såsom i fallet med att besvara kundernas email inom en viss tid när antalet kunder ökar i snabb takt.

3:s bonussystem riskerar att bli väldigt orättvist och den som har som ansvar att se till att detta inte sker är medarbetarnas olika chefer. Deras inställning till bonussystemet och deras uppfattning om hur mycket arbete som är rimligt att kräva av en medarbetare styr vilken bonus den anställde får.

Vodafone använder sig av individuell lönesättning för att motivera de anställda att ständigt göra ett bra jobb. Detta kompletteras, som tidigare nämnts, med en bonus som de anställda inte fullt ut kan styra utan som beror på alla medarbetares gemensamma prestation.¹⁸⁶ Den orättvisa som vissa anser att en individuell lönesättning innebär kompenseras därmed av att alla får lika stor bonus. Samtidigt kan vissa tycka att det är orättvist att alla får lika mycket bonus trots att alla inte jobbar lika hårt men detta kan då kompenseras genom att lönesättningen sker utifrån den individuella prestationen.

På TeliaSonera har de individer eller grupper som har störst möjlighet att påverka resultatet också en högre andel rörlig lön. TeliaSonera använder sig av ett system där de ser på helheten och där den totala ersättningen utgörs av den fasta lönen, långsiktiga och kortsiktiga incitament samt övriga förmåner.¹⁸⁷

Vilket av de olika mobiloperatörernas bonussystem som är mest rättvist beror på hur man ser på vad rättvisa innebär. Alla systemen har någon form av orättvisa i sig vilket också är ofrånkomligt så länge alla inte arbetar exakt lika mycket och exakt lika bra. **3** har kombinerat olika former av belöningsgrunder för att få ett rättvist system. Alla skall belönas på något sätt såvida det går bra för företaget och det når sina mål. Dessutom får medarbetarna en extra belöning om deras avdelning når sina mål, vilket kräver att de flesta

¹⁸⁵ Avsnitt 3.5.1 samt figur 1.1. i samma avsnitt

¹⁸⁶ Andersson Veronika, Magnusson Ulrika och Palm Lisa, "Europolitan AB", (1999), s. 67f

¹⁸⁷ Olofsson Camilla och Svensson Elisabet, "Belöningsystem", (2003), s. 20ff

måste deltaga såvida chefen fördelat de individuella målen rätt. Detta kan anses rättvist eftersom det kan gå dåligt för företaget i helhet på grund av att vissa avdelningars medarbetare arbetar dåligt vilket de andra avdelningarnas medarbetare har svårt att påverka. Dessutom kan den enskilde medarbetaren bli belönad om denne arbetar bra även om ingen annan på företaget gör det. Det kan också anses rättvist att delarna Company level, Functional level och Individual level väger lika tungt i bonussystemet.

Chefen har ett stort ansvar för att bonussystemet skall fungera och det finns många möjligheter till godtycklighet. För att försöka minska effekten av detta problem är ett förslag att cheferna kontrolleras på något sätt för att dessa inte skall kunna agera på ett sätt som strider mot företagets riktlinjer för bonusmålen och som kan leda till en orättvis bedömning av medarbetarnas insatser.

4.6.2. Individuell och kollektiv bonus

En annan aspekt, som framför allt har en koppling till chefs makt, är valet mellan individuell och kollektiv bonus. Framför allt i kunskapsintensiva företag, eller i andra företag där insatserna kan vara svåra att bedöma, kan chefen få ett stort inflytande när det gäller bedömningen av de insatser som en medarbetare bidragit med. Det är också lättare för en chef att behandla en enskild individ orättvist än en hel grupp. Å andra sidan kan chefs stora inflytande vid individuella belöningar vara positiv eftersom han då kan anpassa belöningen efter vad som motiverar en enskild individ.

4.6.2.1. Individuell bonus

På 3 baseras en tredjedel av varje medarbetares bonus enbart på den enskilde medarbetarens prestation.¹⁸⁸ Risken för negativ konkurrens mellan medarbetarna minskas av att de andra två tredjedelarna av bonusen beror på hur det går för avdelningen respektive för företaget. Dock är den delen av bonusen som enbart ska bero på den enskilde medarbetarens prestationer till viss del alltid beroende av andras prestationer. Om de andra på företaget inte gör sitt jobb, eller gör sitt jobb över förväntan bra, kan det påverka huruvida den enskilde individen når sina mål eller inte. Om det individuella prestationsmålet till exempel är att svara på varje kunds email inom två dagar kan målet bli omöjligt att nå om försäljarna plötsligt lyckas sälja tredubbelt så många abonnemang som en vanlig månad.

¹⁸⁸ Johanna Baagøe, 2004-11-30

4.6.2.2. Kollektiv bonus

En tredjedel av varje medarbetares bonus beror på hur det går för medarbetarens avdelning och en tredjedel på hur det går för företaget i stort.¹⁸⁹ Detta för att öka samarbetet mellan avdelningarna och för att medarbetarna på **3** skall se företaget i ett stort perspektiv. Vi anser att det finns en risk att avdelningen eller företaget upplevs som för stort för att individen ska känna att den kan bidra till resultatet. Detta påstående grundas på att en grupp som får kollektiv bonus enligt Arvidsson¹⁹⁰ inte bör vara för stor. Medlemmarna i gruppen måste ha en möjlighet att kontrollera de andra medlemmarnas insatser. Freerider-problemet minskas av att en tredjedel av bonusen beror på egna prestationer. Risken finns att man ändå får ett freerider-problem eftersom så stor del som två tredjedelar beror på andra.

Trots att risken för negativ konkurrens mellan avdelningar minskas av att en tredjedel beror på hur det går för hela företaget kan en avdelning ändå uppfatta det som negativt om det går bra för en annan avdelning. För till exempel kundtjänst kan det upplevas som mycket negativt när säljarna lyckas bra, eftersom det då strömmar in telefonsamtal, email och fax från nya kunder som vill ha snabb hjälp. Kundtjänstmedarbetarna får då mycket svårt att nå sina bonusmål som handlar om att ge snabb service. När det går dåligt för en annan avdelning kan det också påverka stämningen och arbetsviljan på företaget mycket negativt eftersom allas personliga ekonomi kan påverkas av detta. Om till exempel IT-avdelningen ligger mycket efter i tidsplaneringen kan det leda till att många andra på företaget inte kan sköta sina jobb och därför missar sin bonus. Dessutom kanske IT-avdelningens misslyckanden direkt påverkar hur det går för hela företaget och den del av bonusen som beror på företaget i stort betalas därför inte ut.

Vårt förslag för att minska freerider-problematiken är att den enskilde medarbetaren endast får ut de två tredjedelar av bonusen som beror på den kollektiva prestationen om han eller hon uppnått sina individuella prestationsmål. Detta kan dock upplevas som mycket orättvist om de individuella målen inte är korrekt uppsatta.

4.6.2.3. Individuell eller kollektiv bonus hos de andra mobiloperatörerna?

3:s bonussystem kan jämföras med de andra mobiloperatörernas bonussystem där TeliaSonera är den enda förutom **3** som har individuella mål. Målen hos TeliaSonera är dock inte helt individuella utan beror på en gruppens resultat som sedan fördelas utifrån den individuella prestationen inom gruppen. Detta är, enligt Arvidsson,¹⁹¹ ett annat sätt att lösa freerider-problemet på. Dock är det bara 20% av bonusen på TeliaSonera som beror på

¹⁸⁹ Johanna Baagøe, 2004-11-30

¹⁹⁰ Avsnitt 3.5.2.2

¹⁹¹ Avsnitt 3.5.2.2

dessa mål. De resterande 80% utgörs av huruvida företagets ekonomiska mål, på både Sverige- och på koncernnivå, har uppfyllts.¹⁹² På så sätt riskerar TeliaSonera ändå att ha problem med freeriders trots deras försök att minska detta problem genom att 20% av bonusen beror på en gruppbonus som är fördelad utifrån individens bidrag till gruppens resultat. TeliaSonera önskar dock kunna använda sig av individuella prestationsmål i större utsträckning men detta begränsas av facket som ogillar individuell bonus.¹⁹³

Tele2 och Vodafone använder sig helt och hållet av kollektiv bonus där alla medarbetare får en lika stor andel bonus.¹⁹⁴ I Tele 2:s fall beror detta på att bonussystemet syftar till att skapa en ökad helhetskänsla för företaget och till att alla skall förstå att deras bidrag förbättrar för hela företaget. I Tele2 finns det genom Tele2 Awards också ett inslag av individuell belöning. Denna tilldelas endast ett fåtal medarbetare som utfört något särskilt bra för företaget.¹⁹⁵ För Vodafones del är syftet med bonussystemet också att skapa en ökad känsla för hela företagets bästa och för att medarbetarna ska se hur deras insats påverkar företaget som helhet.¹⁹⁶ I dessa två företag finns därmed en mycket stor risk för freerider-problem eftersom en individ kan få bonus enbart tack vare andra medarbetares hårda arbete.

Den forskning som visar att olika individer motiveras av olika faktorer talar för att belöningar bör individanpassas. I detta hänseende, samt sett utifrån freerider-problemet, kan **3** anses ha det bästa bonussystemet. Däremot kan andra system uppmuntra bättre till samarbete och helhetskänsla.

4.6.3. Subjektiv bedömning

Subjektiv bedömning är ytterligare en aspekt som är viktig att beakta vid utformandet av ett bonussystem för ett snabbväxande kunskapsföretag. Det är viktigt att cheferna är medvetna om att det är en, mer eller mindre, subjektiv bedömning som görs när de formulerar mål och utvärderar måloppfyllelse. Detta för att, i största möjliga mån, kunna undvika att deras egna åsikter och känslor vägs in i bedömningen.

I kunskapsföretag är det ett problem att avgöra vad som skall belönas¹⁹⁷ och den tid som läggs ner för att utföra en uppgift kanske inte är avgörande för hur bra arbetet blir. Vissa personer utför arbetsuppgifter snabbare och bättre än andra och de skall då belönas utifrån

¹⁹² Olofsson Camilla och Svensson Elisabet, "Belöningsystem", (2003), s. 20ff

¹⁹³ *Ibid.*

¹⁹⁴ Olofsson Camilla och Svensson Elisabet, *a.a.*, (2003), och Andersson Veronika, Magnusson Ulrika och Palm Lisa, "Europolitan AB", (1999), s. 56

¹⁹⁵ Olofsson Camilla och Svensson Elisabet, *a.a.*, (2003), s. 24

¹⁹⁶ Andersson Veronika, Magnusson Ulrika och Palm Lisa, *a.a.*, (1999), s. 67f

¹⁹⁷ Avsnitt 3.5.3

detta.¹⁹⁸ För att göra denna bedömning krävs det att cheferna jobbar nära sina medarbetare.¹⁹⁹ En sådan bedömning kan inte genomföras på ett objektivt sätt utan innebär i många fall inslag av subjektivitet. Svårigheten som vissa av **3**:s chefer upplever med att sätta mål på rätt saker, och det faktum att målen ofta inte är kvantifierbara, riskerar att leda till att alltför godtyckliga mål sätts upp. Detta kan leda till den orättvisa och den brist på fokus som vi tidigare diskuterat. Att **3**:s mål dessutom betonar långsiktigt tänkande och långsiktig vinst gör att de blir ännu svårare att formulera och att mäta vilket innebär ett ännu större inslag av subjektiv bedömning.²⁰⁰

Men subjektiviteten är inte bara negativ och orättvis utan den innebär också en möjlighet för **3**:s medarbetare att få belöning för en god arbetsinsats trots att företaget inte går med vinst. I tider med förluster har kanske medarbetarna lagt ner en större arbetsinsats än normalt och behöver därmed uppmuntras. Dessutom är det viktigt för företaget att uppmuntra medarbetarna till att kämpa trots att verksamheten går dåligt eftersom situationen kan förvärras om medarbetarna tappar motivationen. Dock får inte kostnaden för bonus överstiga nyttan av den under en alltför lång period.

Det är också bra med subjektiv bedömning och möjligheten att belöna personer olika eftersom personer motiveras av olika faktorer.²⁰¹ På så sätt kan en subjektiv, individuell anpassad belöningsform motivera fler människor, såvida cheferna känner sina medarbetare så väl att de vet vad som motiverar dem.

Hos de andra mobiloperatörerna belönas de anställda i stort sett bara om det gått bra för företaget.²⁰² Detta kan medföra att de anställda känner att företaget inte uppskattar dem, om företaget inte går med vinst, trots att de anstränger sig. De anställda kan uppleva att de och deras arbete inte betyder något för företaget de gånger deras prestationer inte leder till vinst.

Att **3** betalar ut bonus till de anställda trots att företaget går med förlust kan förstärka de anställdas känslor för företaget. På så sätt kan **3** anses knyta sina anställda till sig på ett bättre sätt så att de anställda får en helt annan känsla för sin arbetsgivare än de andra mobiloperatörernas medarbetare får. Detta kan i sin tur då leda till att de anställda känner en större motivation för att engagera sig och jobba bra.

¹⁹⁸ Avsnitt 3.5.1

¹⁹⁹ Avsnitt 3.3.1

²⁰⁰ Avsnitt 3.4.3

²⁰¹ Avsnitt 3.1.1

²⁰² Olofsson Camilla och Svensson Elisabet, "Belöningsystem", (2003), s. 24 och Andersson Veronika, Magnusson Ulrika och Palm Lisa, "Europolitan AB", (1999), s. 56

4.6.4. Chefens attityd till systemet

Den sista aspekten under det här huvudspåret handlar om hur chefens attityd till systemet påverkar dess verkningsgrad.

Enligt Lindblom²⁰³ har chefer genom sitt ledarskap en stor betydelse för medarbetarnas arbetsmotivation och fokus. Cheferna kan signalera vad som är viktigt för verksamheten och på så sätt påverka företagets resultat. Särskilt i tillväxtföretag kan det anses viktigt att chefers höga tempo och positiva inställning till arbetet smittar av sig på de anställda.²⁰⁴ Även Anthony och Govindarajan²⁰⁵ har uttalat sig om hur cheferna kan påverka företagets framgång och framför allt de anställdas syn på bonussystemet.

Som vi tidigare nämnt så behandlar denna uppsats inte medarbetarnas syn på bonussystemet och dess funktion utan hur det upplevs och fungerar från ett managementperspektiv. Det kan dock ändå vara viktigt att medarbetarnas syn på systemet och vilja att anstränga sig för företagets bästa är så bra som möjligt. Johanna Baagøe har nämnt att det finns en risk att vissa chefer inom **3** inte ser bonussystemet som ett hjälpinstrument utan som en jobbig pålaga från Human Resources-avdelningen.

Ser vi till vad cheferna i **3** tycker om bonussystemet så har 30% av respondenterna ansett att bonussystemet inte motiverar de anställda och de anser också att medarbetarnas prestationer inte hade varit sämre utan bonussystemet. Dessutom har alla respondenter i denna grupp svarat att den vanligaste orsaken till att målen inte nås är att verksamheten växer för fort. Resultatet kan därför vara ett uttryck för frustration. 70% av dessa respondenter anser också att målen inte har någon betydelse för deras egna prestationer. En möjlig orsak till dessa resultat kan vara att det finns skillnader i hur svårt det är att sätta upp mål som är relevanta och mätbara mellan olika avdelningar.

Detta kan, teoretiskt sett, medföra att vissa av **3**:s chefer signalerar ett tvivel på bonussystemet till sina medarbetare eller att de inte anstränger sig för att formulera vettiga mål. Risken finns då också att det faktum att en stor andel (85%) av cheferna anser att verksamheten växer så snabbt att målen blir inaktuella, leder till att allt fler inte tycker att det känns meningsfullt att lägga ner tid på att utforma relevanta mål till medarbetarna. Denna känsla av maktlöshet inför målutformningen kan sprida sig till medarbetarna som då inte heller ser målen som viktiga att anstränga sig för.

Det finns också en teoretisk risk att **3**:s chefer är svaga och inte vågar stå för de bedömningar de gör av vilka mål som är rimliga och huruvida de uppnåts. Detta har, som tidigare nämnts, upplevts som ett problem hos **3**. Vissa chefer har, vilket också tidigare

²⁰³ Avsnitt 3.5.5

²⁰⁴ Avsnitt 3.2.1

²⁰⁵ Avsnitt 3.5.5

nämnts, varit för generösa i sina bedömningar om huruvida målen uppnåtts, kanske för att de vill vara alla medarbetare till lags och undvika att avundsjuka och missämja utbreder sig i företaget.²⁰⁶

Cheferna på **3** har därmed stort inflytande över hur bonussystemet fungerar. Vi har kunnat se att 35% tycker att systemet är tidskrävande. Många som svarat att de anser att systemet är tidskrävande har också svarat att de är positiva till systemet. En av dessa respondenter svarade:

"Det är mycket tidskrävande men det är en mycket viktig uppgift och medarbetarna anser detta vara av jättestor vikt så det är helt nödvändigt att målen tar den tid de tar"²⁰⁷

Många verkar se detta arbete som viktigt för företaget och för dess utveckling. Det är extra viktigt när **3** växer så snabbt som det gör att cheferna signalerar till de anställda vad som är viktigt för företaget och vilka mål som skall nås.²⁰⁸

²⁰⁶ Johanna Baagøe, 2005-01-03

²⁰⁷ Enkätsvaren, fråga 9

²⁰⁸ Avsnitt 3.4.2

5. Slutsats

I detta kapitel framställs det sammanfattade svaret på vår frågeställning, det vill säga vilka aspekter som är viktiga att beakta vid utformandet av ett bonussystem för ett snabbväxande kunskapsföretag. Därefter går vi igenom vilken giltighet vår studie har för andra företag än 3. Sist i kapitlet finns det vi anser återstår att studera.

I vår problemformulering ställde vi oss frågan vilka aspekter som är viktiga att beakta vid utformandet av ett bonussystem för ett snabbt växande kunskapsföretag. Vi kom fram till att det fanns åtta sådana aspekter som kunde delas in under två huvudspår, *Att styra mot mål i snabbväxande företag* och *Chefen och subjektiviteten*. Alla dessa aspekter är starkt sammankopplade men för att förenkla för läsaren har vi även i slutsatsen valt att dela upp dem i olika stycken.

Det första huvudspåret, *Att styra mot mål i snabbväxande företag*, blev tidigt tydligt i undersökningen. Många chefer svarade att även om de tyckte att företagets mål och bonussystemet var bra, var det alldeles för svårt att styra mot dem eftersom företaget växer så snabbt. Nedan följer de aspekter som hör ihop med målstyrning i ett snabbt växande företag.

Den första aspekten är själva målstyrningen. Målstyrningen är en viktig del av 3:s bonussystem eftersom målstyrningen och bonussystemet är så starkt kopplade till varandra. Syftet med 3:s bonussystem är att styra de anställda mot företagets mål och därför är målstyrningen en mycket viktig aspekt som måste fungera väl. Belöningen i 3 är genom bonussystemet knuten till måluppfyllelsen och implementeringen av strategin vilket, åtminstone teoretiskt sett, gör att de anställda kommer att arbeta utifrån dessa. Genom att koppla belöning till måluppfyllelsen och strategiimplementeringen blir de också mer effektiva, enligt teorin. För att kunna styra mot mål genom bonussystem krävs det att målstyrningen utformas noggrant och är väl genomtänkt och det finns hos 3 teoretiskt sett goda möjligheter att lyckas.

Den andra aspekten vi identifierat som viktig att beakta hör ihop med målstyrningen men behandlas inte i teorier om denna. Trots att målstyrningen förefaller vara väl utformad fungerar den inte optimalt eftersom prestationsmålen blir inaktuella innan bonusperioden tagit slut. Detta på grund av att företaget växer så fort och att organisationen därför ändrar riktning flera gånger under året, vilket kan visa sig genom att arbetsuppgifter försvinner, att arbetsbördan blir för stor eller att den blir för liten. Många chefer inom 3 upplevde

inaktuella mål som ett stort problem eftersom hela bonussystemet kan undermineras om både chefer och medarbetare tappar tilltron till det. En lösning på problemet skulle kunna vara att förkorta bonusperioderna till en månad. Den negativa sidan av den lösningen är att det skulle ta väldigt mycket tid i anspråk för administration kring uppsättandet och uppföljandet av bonusmålen.

Att direktiven uppifrån angående bonussystemet är svaga är den tredje aspekten vi tar upp i utredningen. I tillväxtföretag anses det, enligt teorier om dessa, vara viktigt att företaget har ett skarpt fokus och därmed är detta viktigt även för **3**. Eftersom företaget växer fort ändras organisationsstrukturen i samma snabba takt. Det finns i tillväxtföretag ofta många nyanställda och rutiner saknas eller har inte riktigt satt sig. Trots att kaos kan vara kreativt, upplever många chefer på **3** att bristen på tydlig information, angående formulerandet av bonusmål, är besvärlig. Om man väljer att ha ett bonussystem i tillväxtfasen av företagets livscykel är det extremt viktigt att se till att alla chefer förstår hur de ska använda instrumentet och att uppmuntra samma chefer till att fråga om de känner sig osäkra.

En annan aspekt som är viktig att beakta är hur länge man planerar att använda sig av bonussystemet. Teorin förespråkar att bonussystem bör förändras över tiden för att stämma överens med det fokus som är viktigt för företaget i ett visst utvecklingsstadium. Vi har dock sett exempel på företag bland referensstudierna som använt sig av samma bonussystem genom företagets olika faser i utvecklingen. Gemensamt för dessa företag är att deras bonussystem är relativt enkelt utformade. Vår slutsats är att det kan vara mycket svårt att hitta ett bonussystem som fungerar smidigt och är effektivt i ett företags olika faser. När företaget växer fort är det mycket som måste sättas åt sidan för att viktigare saker ska hinnas med. Kanske är ett avancerat bonussystem bara tidskrävande i den fas av ett företags livscykel då det växer snabbt? Det fungerar kanske lättare med ett enkelt system som vid årets slut delar ut till exempel 2% av årslönen till varje anställd om det har gått bra för företaget. Väljer man den enklare varianten missar man dock alla fördelar som finns med ett avancerat system. När företaget växer snabbt och de anställda behöver jobba mycket kan de behöva det avancerade systemet som motivation.

Till det andra huvudspåret hör de aspekter som till stor del handlar om chefens makt och subjektivitet. Tidigt i undersökningen upptäckte vi att hur väl genomtänkt bonussystemet på **3** än var kunde det ändå anses svagt eftersom så mycket i slutändan berodde på den enskilde chefen och dennes subjektiva uppfattning.

Den första aspekten under huvudspåret *Chefen och subjektiviteten* är orättvisan. Det finns få saker som människor tycker så illa om som när de upplever att de blir orättvist behandlade. Det är också lätt att det blir fel när en chef subjektivt ska formulera mål och följa upp om målen uppnåtts eller inte. När det gäller orättvisa är det mycket viktigt att den som utformar ett bonussystem försöker hitta ett sätt att minimera orättvisan i så stor grad som möjligt. **3** har, enligt teorin, utformat ett rättvist belöningsystem men enligt

enkätsvaren anser vissa chefer ändå att systemet innehåller moment av orättvisa. Vi tror inte att orättvisa helt kan byggas bort eftersom alla upplever orättvisa på olika sätt. Om man helt tar bort bonussystemet i ett försök att undvika orättvisa anser många att det är orättvist att de inte får något extra om de anstränger sig. Risker med ett avancerat individuellt bonussystem är att orättvisan upplevs som personlig. Vi tror att det lättare accepteras en orättvisa som drabbar alla medarbetare än en orättvisa som endast drabbar en enskild individ. Det finns till och med en risk att de anställda lämnar företaget för att de anser sig orättvist behandlade när det gäller bonusen. Ett av våra förslag för att minska orättvisan är att OD utformar striktare riktlinjer för målutförande samt kontroll i form av stickprov av måluppfyllelsen. En bonus som inte på något sätt är relaterad till lönen utan ett erbjudande till olika anställda att de får en viss summa pengar om de utför en viss uppgift kan vara en annan lösning.

Den andra aspekten som har att göra med subjektivitet är valet mellan individuell eller kollektiv bonus för de anställda. Det är mycket viktigt att noga överväga och analysera alla de för- och nackdelar som finns med de olika belöningsformerna i den egna verksamheten innan man tar ett beslut. Olika utformning av bonussystemet kan ha olika effekter i olika företag och är starkt förknippad med systemets syfte. Bonus som helt beror på den enskildes prestationer kan leda till att samarbete och helhetssyn går förlorad. Bonus som istället beror på en kollektiv prestation riskerar att leda till freerider-problem och frustration. Inom **3** har man valt att helgardera sig genom att varje anställds bonus beror på både den individuella och den kollektiva prestationen. Dock är hela bonusen grundad på måluppfyllelse av tidigare subjektivt uppställt mål. Det är viktigt att beakta att även den delen av en bonus som helt ska bero på den individuella prestationen till viss del även kan vara beroende av andras prestationer.

Den tredje aspekten är den subjektiva bedömningen. Det stora problemet med bonussystem i kunskapsföretag är att prestationer är svåra att mäta när man inte har någon tillverkning och **3** är inget undantag. Det är svårt att veta hur mycket och hur bra en anställd arbetar i förhållande till en annan. Den subjektiva bedömningen som chefen måste göra kan bland annat leda till orättvisa men behöver inte alltid vara negativ. En positiv sida av den subjektiva bedömningen är att medarbetarna har en möjlighet att bli belönade för sina starka arbetsinsatser även om företaget inte går med vinst. Det är antagligen när situationen är som mest påfrestande som anställda behöver motiveras med hjälp av bonus. Det kan dock bli problem för företaget att betala ut bonus om det inte har någon vinst att använda sig av.

Den sista aspekten handlar om hur chefens syn på bonussystemet påverkar dess verkningsgrad. Slutsatsen är att det är mycket viktigt att få med sig cheferna eftersom deras attityd, i olika teorier, i hög grad anses påverka hur bra systemet fungerar och hur medarbetarna uppfattar systemet. Med tanke på att det bland **3**:s chefer förefaller finnas ett

missnöje med bonussystemet finns därför risken att detta missnöje sprids till medarbetarna och att detta därmed minskar deras motivation att prestera bra.

5.1. Studiens giltighet för andra företag än **3**

Vi är medvetna om att **3** är ett specifikt fall men vi hoppas ändå att resultaten går att använda för andra företag än **3**. Eftersom **3** har många olika karaktärsdrag har vi försökt se på alla dessa för att försöka avgöra för vilka andra typer av företag som resultaten vi kommit fram till kan anses vara tillämpbara.

- Mobiloperatörer

Alla mobiloperatörer kan inte anses vara i samma situation som **3** eftersom **3** är ett nystartat företag med 3G-telefoni som fokus. De andra mobiloperatörerna är redan etablerade på GSM-marknaden och har välkända varumärken. Aspekterna kan dock vara viktiga att beakta för mobiloperatörer som lanserar en ny tjänst eller är nystartade med tanke på att de alla kan anses vara kunskapsföretag och kan komma att växa snabbt inom en snar framtid. Men att säga att våra slutsatser skulle gälla alla mobiloperatörer är inte en korrekt slutsats utan giltigheten är starkt beroende av operatörens kontext.

- Kunskapsföretag

Alla kunskapsföretag kan anses stå inför problematiken att mäta medarbetarnas prestationer och kräver därmed subjektiva bedömningar som kan leda till bland annat orättvisa. Däremot behövs det inte nödvändigtvis i denna typ av företag tas hänsyn till de aspekter som berör problematiken att företaget växer snabbt.

- Snabbt växande företag

Ett växande företag måste beakta aspekter som har att göra med att målsättningen riskerar att bli inaktuell innan målen skulle ha uppnåtts. Alla växande företag är dock inte kunskapsföretag vilket kan underlätta framtagandet av mål samt fastställandet av huruvida de uppfyllts.

- Alla företag som är snabbt växande kunskapsföretag

Det borde vara så att resultaten är tillämpbara för alla dessa företag men det är svårt att fastställa eftersom vi bara har uppgifter från **3**.

5.2. Studier som återstår att genomföra

För att göra en bättre bedömning av huruvida de aspekter som ansetts viktiga i snabbväxande kunskapsföretag även är tillämpbara för andra företag än just **3** så kan ett antal kompletterande studier vara lämpliga att genomföra.

Som ett komplement till vår studie kan det vara intressant att undersöka bonussystemet på **3** ur ett medarbetarperspektiv för att på så sätt få en mer heltäckande bild av hur bonussystemet upplevs och fungerar.

För att våra slutsatser med säkerhet skall vara giltiga för andra företag än **3** behöver detta testas vilket det inte fanns utrymme att göra i denna uppsats. Därför kan det testas huruvida de aspekter som är viktiga att beakta vid utformandet av ett bonussystem är giltiga först och främst i liknande företag men även i andra typer av företag med varierande förhållanden.

Det är också möjligt att de aspekter vi anser är viktiga att beakta även är viktiga för enbart kunskapsföretag respektive för enbart snabbt växande företag. Därför bör en studie som liknar vår genomföras i varje enskild typ av företag för att se om det största problemet ligger i att företaget växer eller i att det är kunskapsintensivt. Vi har omedvetet kopplat problemet med subjektiv bedömning till det faktum att företaget är kunskapsintensivt men det kan mycket väl vara så att detta hade varit problematiskt även i ett företag som växer i snabb takt men som inte är kunskapsintensivt.

Källförteckning

Publicerade källor

Ahrenfelt, Bo, *Förändring som tillstånd*, Studentlitteratur, Lund 1995, ISBN 91-44-602812

Ahrens, Thomas och Björkman, Bertil, *Rebelledaren – Ledaregenskaper för tillväxt*, Liber Ekonomi 2000, ISBN: 47-04605-8

Andersson Veronika, Magnusson Ulrika och Palm Lisa, ”Europolitan AB – En fallstudie av ekonomistyrningens utveckling i företagets olika tillväxtfaser”, Magisteruppsats vid Lunds Universitet 1999

Anthony, Robert N and Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, International Edition, Mc Graw-Hill 2003, 11th Edition, ISBN 0-07-123227-3

Arvidsson Andreas och Hermansson Kristoffer, ”Kreditbedömning – en fallstudie av skillnader mellan tillverkande företag och kunskapsföretag”, Examensarbete D-nivå vid Luleå Tekniska Högskola 2000:052, ISSN: 1 404-5508

Blomé, Anders, *Kunskapsföretaget – Kort och Brett*, Liber Ekonomi 2000, Upplaga 1:1, ISBN 91-47-06060-3

Bruzelius, Lars H och Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur 2000, ISBN 91-44-01311-6

Galbraith, Jay R., Lawler Edward E. and associates, *Organizing for the future: the new logic for managing complex organizations*, Jossey-Bass Publishers San Francisco 1993, ISBN:1-55542-528-3

Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur 2002, ISBN 91-44-04096-2

Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur 2002, ISBN 91-44-02276-X

Lindblom, Hans, *Lön och belöning*, Konsultförlaget i Uppsala 1996 Upplaga 1:1, ISBN:91 7005 083X

Olofsson Camilla och Svensson Elisabet, ”Belöningsystem – En fallstudie om hur två företags belöningsystem är utformade och om de är motiverande”, Examensarbete, Luleå Tekniska Universitet, Institutionen för Industriell Ekonomi och samhällsvetenskap, Avdelningen för Ekonomistyrning, 2003, ISSN:1404-5508

Samuelsson, Lars A, *Controllerhandboken*, Industrilitteratur 2001 utgåva 7, ISBN: 91-7548-623-7

Sveiby, Karl Erik, *Kunskapsledning*, Affärsvärlden förlag AB, 1991, ISBN 91-85804-23-1

Thompson, Arthur A. Jr and Strickland, A. J. III, *Crafting and executing strategy Text and readings, International edition*, McGraw-Hill Irwin, 2001, ISBN: 0-07-231980-1

Thompson, Arthur A. Jr and Strickland, A J III, *Strategy Formulation and implementation – tasks of the general manager*, IRWIN 1992 Fifth edition, ISBN 0-256-09718-6

Årsredovisning TeliaSonera 2003

Årsredovisning Vodafone 31 mars 2004

Företagsinterna källor

Managing Performance at 3, Power Point-presentation avsedd att användas av 3:s chefer.

Guidelines Individual bonus på 3 2004, Mall för bonusmålen avsedd att användas av 3:s chefer.

Elektroniska källor

Vodafone, hemsida, [Http://www.vodafone.com](http://www.vodafone.com), 10 november 2004

Tele2, hemsida, [Http://www.tele2.com](http://www.tele2.com), 10 november 2004

TeliaSonera, hemsida, [Http://www.teliasonera.com](http://www.teliasonera.com), 10 november 2004

3, hemsida, [Http://www.tre.se](http://www.tre.se), 10 november 2004, 22 november 2004 samt 5 januari 2005

Muntliga källor

Johanna Baagøe, Head of Human Resources på 3, Telefonintervju den 25 november 2004, den 30 november 2004 samt den 3 januari 2005.

Stefan Svenningsson, föreläsningar i Strategiska Samspel (FEK 516) december 2003

Bilaga 1 – Följebrev till enkät

Hej!

Du kommer inom kort att få en enkät via email som rör bonussystemet på 3. Enkäten syftar till att öka förståelsen för hur individuella bonussystem fungerar ur ett managementperspektiv. Vi har inriktat oss på den bonus som beror på den enskilde medarbetarens prestation. Det är alltså den delen som kallas "Individual level" i bonusmallen.

Vi som ligger bakom enkäten studerar på Ekonomihögskolan i Lund och kan garantera din anonymitet eftersom vi inte utför denna forskning för 3:s räkning. OD på 3 kommer enbart att få ta del av det färdiga forskningsresultatet där enkätsvaren redovisas i sammanställd form.

Enkäten består endast av 10 korta frågor där de flesta frågorna har färdiga svarsalternativ. Vi behöver ditt svar senast tisdagen den 7 december 2004.

Om du har några frågor angående enkäten, tveka inte att kontakta oss på email-adresserna nedan eller fråga Johanna Baagøe på OD.

Vi vill i förväg tacka dig för din medverkan!

Med vänliga hälsningar

Gunilla Andersson (gunilla.andersson.323@student.lu.se, 070-798 73 52)

Helen Eriksson (helene.eriksson.885@student.lu.se, 070-447 19 12)

Bilaga 2 - Enkät

Enkät - Individuell Bonus

Svara på enkäten såhär:

- Tryck "Svara"/"Reply".
- Svara direkt i mailet.
- Om frågan har svarsalternativ: Markera det alternativ du väljer med ett X.
- Om frågan inte har svarsalternativ: Svara fritt i anslutning till frågan.
- Om svarsalternativen är oklara eller otillräckliga, lämna gärna kommentarer!

Definitioner

Medarbetare = de personer som du är chef över.

Mål = de individuella bonusmålen.

Individuell bonus = den del som kallas "Individual level" i bonusmallen och som beror på de individuella prestationerna.

Frågor

1. Hur bestäms målen för medarbetarnas individuella bonusdel?

- Jag sätter upp målen för medarbetaren.
- Jag ger förslag på mål och medarbetaren ger sina synpunkter.
- Medarbetaren ger förslag på mål och jag ger mina synpunkter.
- Medarbetaren sätter självständigt upp målen.
- Annat:

2. a) Hur delas målen upp tidsmässigt för medarbetarna?

- Kvartalsvis
- Årsvis
- Annat tidsintervall:

b) Är detta, enligt dig, den bästa tidsperioden?

- Ja
- Nej

c) Om nej, vilken tidsperiod skulle du föredra?

3. a) När året är slut kommer de flesta av mina medarbetare att...

- ...ha nått sina mål med god marginal.
- ... precis ha nått sina mål.
- ...nästan ha nått sina mål.
- ...inte på lång väg ha nått sina mål.

b) Vilken är den vanligaste orsaken till att en medarbetare inte når sina bonusmål?

- Målens rimlighet har felbedömts.
- Medarbetaren arbetar inte tillräckligt bra/snabbt.

- Verksamheten växer så snabbt att målen blir inaktuella under periodens gång.
- Okontrollerbara faktorer som t.ex. sjukdom, strejk mm.

4. Hur upplever du de mål som du måste uppnå för att du ska få din bonus?

- Målen har ingen betydelse för mina prestationer.
- Att nå målen innebär orimligt mycket arbete.
- De hjälper mig att arbeta mot företagets mål.

5. Vilka svagheter och risker anser du att det finns med det individuella bonussystemet?

6. Jag tycker att de individuella bonusmålen fungerar bra för att motivera de anställda att jobba mot företagets mål.

- Instämmer
- Instämmer inte

7. Vad är syftet med det individuella bonussystemet enligt dig?

8. Det som är viktigt att medarbetaren utför och uppnår går också att sätta mål på i bonusplanen.

- Instämmer
- Instämmer inte

9. Jag upplever att det är tidskrävande och jobbigt att ta fram och följa upp de individuella bonusmålen för mina medarbetare.

- Instämmer
- Instämmer inte

10. Jag tror att medarbetarnas prestationer hade varit sämre utan det individuella bonussystemet.

- Instämmer
- Instämmer inte