



Arkivnummer: _____

LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen

FEKP90
Företagsekonomi -
Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2011

Belöningsystem i Professionella Tjänsteföretag

Författare:

Mikael Nordström

Martin Sjögren

Handledare:

Per Magnus Andersson

FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till de personer och de företag som ställt upp i vår undersökning och som med sitt deltagande delat med sig av värdefulla uppgifter som bidragit till möjliggörandet av detta examensarbete, som mynnat ut i en omfattande och intressant diskussion kring belöningsystem och professionella tjänsteföretag.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Per Magnus Andersson som följt oss genom hela processen och givit oss stöd och råd, agerat som bollplank och kritiskt granskat arbetet under processens gång.

Sist men inte minst vill vi rikta ett tack till våra familjer för ert stöd under de intensivaste perioderna samt till Maija Jonsson för att hon kritiskt granskat språk och innehåll i arbetet under slutskedet.

Mikael Nordström

Martin Sjögren

LUND den 13 maj 2011.

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel: Belöningsystem i professionella tjänsteföretag.

Seminariedatum: 24 maj 2011.

Ämne/Kurs: Magisteruppsats i företagsekonomi, redovisning/ ekonomistyrning, FEKP90, 30 Högskolepoäng.

Författare: Mikael Nordström och Martin Sjögren.

Handledare: Per Magnus Andersson.

Fem nyckelord: Belöningsystem, Professionella tjänsteföretag, Kunskapsföretag, Monetära ersättningar, icke monetära ersättningar.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera hur belöningsystem är utformade inom professionella tjänsteföretag, såväl inom som mellan olika delbranscher, samt diskutera några väsentliga utgångspunkter för hur ett belöningsystem bör utformas.

Metod: Multipel fallstudie med ett kvalitativt angreppssätt med fokus på empiri och genomförande av personliga intervjuer samt telefonintervjuer med aktuella personer inom de olika delbranscherna.

Teoretiska perspektiv: Olika teorier kring belöningsystem, vad är syftet, vem bör omfattas, även en diskussion kring motivation och olika faktorer görs samt en genomgång av professionella tjänsteföretag och tidigare studier kring belöningsystem i professionella tjänsteföretag.

Empiri: Den empiri som insamlats kommer från personliga intervjuer samt telefonintervjuer, med åtta respondenter ifrån fyra olika branscher. Två revisionsbyråer, två advokatbyråer, två konsultföretag samt två arkitektkontor ingår i den empiriska undersökningen.

Slutsatser: Slutsatserna av denna uppsats är att belöningsystem har kommit för att stanna och att det blir allt viktigare med rörliga ersättningar samt att motivera personalen. Man kan utifrån den empiriska undersökningen notera att såväl monetära aspekter som andra förmåner är oerhört viktiga inom professionella tjänsteföretag, men att fokus skiljer sig såväl mellan delbranscher som helhet som mellan företag inom varje delbransch. Likaså skiljer sig tillvägagångssättet och de bakomliggande grunderna för vad som belönas, vem som belönas och hur man belönas. Detta kan ha sin förklaring till viss del i att både företagskultur, individens bakgrund och preferenser har en betydande roll vid utvecklingen och implementeringen av belöningsystem. Vidare har det framkommit i likhet med tidigare teorier att det inte finns något optimalt belöningsystem som passar alla, utan man får utgå från specifika ramar och anpassa belöningsystemet efter organisationen i fråga. Trenderna i framtidens belöningsystem bygger på individuella system, rörliga lönedelar, flexibilitet kommunikation och kompetensutveckling.

ABSTRACT

Title: Reward Systems in Professional Service Organizations.

Seminar date: may 24th 2011.

Course: Master thesis in business administration, accounting/ management control, FEKP90, 30 University Credit Points (30 ECTS).

Authors: Mikael Nordström and Martin Sjögren.

Advisor: Per Magnus Andersson.

Five key words: Reward systems, professional service organizations, know-how companies, monetary compensation and non monetary compensation.

Purpose: The purpose of this paper is to describe and analyze how reward systems are designed within professional service organizations, both within and between different sub-sectors, and also to discuss some important starting points for how a reward system should be designed.

Methodology: The methodology used is a multiple case study with a qualitative approach, with a focus on empirical work, by performing personal interviews with relevant people within the various sub-sectors.

Theoretical Perspectives: Different theories of reward systems, what is the purpose, who should be covered, including a discussion of motivation and different factors, plus a review of professional service organizations and previous studies of reward systems in professional service organizations.

Empirical foundation: The empirical data is collected from personal interviews and telephone interviews with eight respondents, from four different sub-sectors. Two accounting firms, two law firms, two consulting firms and two architectural firms are included in the survey.

Conclusions: The conclusions of this paper are that reward systems have come to stay, in combination with the growing importance of variable remuneration and to motivate staff. Based on the empirical study both the monetary aspects and other benefits are extremely important in professional service organizations, but the focus differs both between sub-sectors as a whole and between companies within each sub-sector. There are different approaches to and underlying foundations of, what is rewarded, who is rewarded and how to be rewarded. This can be explained to some extent in the corporate culture, the individual's background and the individual preferences which have a significant role in the development and implementation of reward systems. Furthermore, it has emerged in line with previous theory that no optimal reward system exists that fits all, but you have to use the existing frameworks and rewards and implement them with the needs of the organization in mind. The trends in future reward systems are based on individual systems, variable salary, flexibility and communication skills.

Innehållsförteckning

KAPITEL 1: Inledning.....	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problematisering	8
1.3 Syfte.....	9
1.4 Avgränsningar	10
1.5 Uppsatsens uppbyggnad	10
KAPITEL 2: Metod.....	11
2.1 Utformning av forskningsfrågan	11
2.2 Val av undersökningsdesign	12
2.3 Insamling av teori	12
2.4 Urval av företag	13
2.5 Val av intervjumetod	13
2.6 Genomförande av intervjuer	14
2.7 Sammanställning av intervjumaterial	15
2.8 Analys av intervju material.....	15
2.9 Reliabilitet och Validitet.....	15
2.9.1 Reliabilitet.....	15
2.9.2 Validitet.....	16
KAPITEL 3: Teorier om belöningsystem och professionella tjänsteföretag.....	17
3.1 Belöningsystem.....	17
3.1.1 Definition av belöningsystem, vad är belöningsystem?	17
3.1.2 Vad är syftet med belöningsystem?.....	18
3.1.3 Vilka former av belöningsystem existerar?.....	20
3.1.4 Vikten av icke finansiella belöningar	21
3.1.5 Prestationsersättning och ersättningstak	23
3.1.6 Vem omfattas av belöningsystem?.....	25
3.1.7 Trender i 2000-talets belöningsystem	26
3.2 Professionella Tjänsteföretag	28
3.2.1 Definition av professionella tjänsteföretag	28
3.2.2 Vilka omfattas av själva definitionen?.....	29
3.3.1 Belöningsystem i professionella tjänsteföretag	30
KAPITEL 4: Åtta företag, åtta belöningsystem	32

4.1 Revisionsbyråer	32
4.1.1 Företag ALFA	32
4.1.2 Företag BETA	35
4.2 Konsultföretag	37
4.2.1 Företag GAMMA	37
4.2.2 Företag DELTA	41
4.3 Advokatbyråer	45
4.3.1 Företag OMEGA	45
4.3.2 Företag ZETA	48
4.4 Arkitektkontor	51
4.4.1 Företag ETA	51
4.4.2 Företag THETA	54
KAPITEL 5: En jämförelse av de olika belönningssystemen	58
5.1 Övergripande sammanställning	58
5.2 Revisionsbyråer	61
5.3 Konsultföretag	63
5.4 Advokatbyråer	65
5.5 Arkitektkontor	67
5.6 Analys av likheter och skillnader mellan delbranscherna	69
5.7 Övergripande analys och jämförelse med teori	72
KAPITEL 6: Resultat & Resultatdiskussion	76
6.1 Resultatet av undersökningen och slutsatser	76
6.2 Resultatens säkerhet och generalisering	79
Bilagor	80
Bilaga 1: Frågeformulär	80
Bilaga 2: Artikel	83
Referenser	85

KAPITEL 1: Inledning

Kapitel 1 ämnar ge läsaren en övergripande förståelse för de frågeställningar som skall behandlas i denna uppsats samt har för avsikt att ge en grundläggande bakgrundsbeskrivning till varför frågeställningarna är intressanta att undersöka. Kapitel 1 kommer även att behandla det bakomliggande syftet samt de avgränsningar som gjorts. Avslutningsvis presenteras en redogörelse för hur resterande delar av uppsatsen är uppbyggda, men inledningsvis beskrivs bakgrunden till de intressanta frågeställningarna.

1.1 Bakgrund

Merparten av individerna i vårt samhälle har idag ett arbete att gå till och för detta arbete erhåller man någonting man har valt att kalla för lön. Lönen ses som en kompensation för det arbete eller rättare sagt de prestationer man utför. Belöningsystemets omfattning och karaktär är i dagens samhälle betydligt mer komplex. Dagens belöningsystem kan innehålla många olika slags delar till exempel bonuslön, tjänsteförmåner, andel av vinst, andelar i bolaget eller lönetillägg för att bara nämna några. En vanlig syn på belöningsystem är att det skulle vara synonymt med bonus. Detta är inte hela sanningen då begreppet belöningsystem är ett komplext fenomen som kommit att omfatta betydligt fler aspekter än enbart bonus (Arvidsson, 2008). Utformningen av belöningsystem har blivit särskilt omdiskuterad under det senaste decenniet och många obesvarade frågor har väckts till liv. En första frågeställning är lämpligtvis vem som skall belönas och utifrån vilka grunder. Vidare bör man även kunna beakta belöningsens storlek, om belöningen skall vara av monetär eller icke monetär karaktär samt om förbättringar kan observeras gällande individens prestation. Dessa är ett axplock av frågor som har debatterats i en rad olika tidningsartiklar, bland annat i Dagens Nyheter (Franzén och Norman, 2010). I denna artikel argumenteras att bonusar och olika former av belöningsystem avslöjar brist på kompetens och ledarskap, då man måste bli belönad utifrån ett belöningsystem för att utföra ett bra arbete.

I dagens allt mer globaliserade samhälle pågår ständig förändring och det är av stor vikt att behärska den kunskap som krävs för att möta dessa förändringar. Det har blivit allt vanligare med service och tjänsteföretag. Inom tjänstesektorn är kunskap oftast den mest avgörande och nödvändiga resursen som krävs för att lyckas och många i dagens samhälle pekar ut just kunskap och kompetens som två av de huvudkomponenter, som krävs för att man skall uppnå framgång med företagande idag (Alvesson, 2004). Två andra författare som påpekar vikten av kunskap är Davenport och Prusak (1998) som framför att:

”Kunskapens makt... är just den makt som behövs i en global ekonomi som befinner sig i snabb förändring och präglas av en allt intensivare konkurrens” (Davenport et al., 1998, s.14).

Detta kräver med andra ord att man rekryterar personal som besitter den eftersträvade kunskapen. I takt med att Kunskapskraven ökar så förändras företagets sätt att belöna och motivera sin personal att stanna kvar inom det aktuella företaget. Frank Fredholm och Johansson (2000) har i sin uppsats beskrivit att personalen är den viktigaste resursen för de flesta företag och att det blir allt svårare att behålla personal med rätt kompetens. Särskilt viktigt med kunskap är det i de professionella tjänsteföretagen. Vi skall i denna uppsats använda oss av följande definition på professionella tjänsteföretag:

En organisation som är kunskapsintensiv, präglas av hög professionalitet, och där utbildning och kunskap är centralt. Organisationen erbjuder kunskapsintensiva tjänster som ofta utformas i samspel med klienten.

Freidson (1984) identifierar professionella yrkesgrupper på följande vis; yrkesgrupper som besitter kunskaper och färdigheter som skiljer sig från övriga yrkesgrupper och deras arbetsuppgifter, där dessa medför ett stort socialt värde för omgivningen. Med dessa definitioner i åtanke vill vi hävda att yrken som passar in i sektorn för professionella tjänsteföretag är följande; revisorer, advokater, konsulter och arkitekter. Vidare bör även nämnas att sektorn för konsulter kan delas in i management konsulter, IT- konsulter samt teknikkonsulter.

1.2 Problematisering

I takt med att samhället blir allt mer globaliserat och föränderligt har antalet professionella service- och tjänsteföretag vuxit. Detta har medfört att kunskap och rätt kärnkompetens hamnat i blickfånget vid rekrytering av personal. Belöningssystem är en mycket viktig del i att anställa och behålla personal som besitter rätt kunskap och således är belöningssystem en oerhört viktig aspekt inom just professionella tjänsteföretag. Frank et al. (2000) hävdar i sin uppsats att graden av arbetsstillfredsställelse har ett direkt samband med företagets förmåga att behålla personal. Alltså kan man läsa mellan raderna att en person som trivs på sitt arbete och blir belönad för sina insatser, tenderar att stanna längre inom organisationen.

Alvesson (2004) påvisar att det i professionella tjänsteföretag ofta är viktigt med stimulerande arbetsuppgifter och att ha en god arbetsmiljö runt omkring sig. Självklart skall man inte glömma att även de monetära ersättningarna spelar roll för individens val att stanna i företaget eller inte. Med tanke på att de professionella tjänsteföretagen ökat i omfattning och att oerhört många individer är verksamma inom dessa branscher, samtidigt som belöningssystem varit allt mer omdiskuterat, senast i höstas då revisionsbranschen och deras belöningssystem blev utsatt för hård granskning och kritik (Svenska Dagbladet, 2010) så därför anser vi att det är av största intresse att genomföra en undersökning av hur belöningssystem är utformade inom professionella tjänsteföretag. Då området för professionella tjänsteföretag är stort och komplext anser vi att det vore av största intresse att analysera olika delbranscher inom denna huvudkategori för att analysera om det föreligger skillnader vid utformningen av belöningssystem mellan de olika delbranscherna. Vi har valt att undersöka fyra delbranscher inom kategorin professionella tjänsteföretag nämligen revisionsbyråer, advokatbyråer, konsultfirmor och arkitektkontor. Dessa delbranscher är alla styrda av kunskap som är en av de viktigaste resurserna i den här typen av företag men utformningen av belöningssystem lär skilja inom de olika delbranscherna då de arbetar med olika typer av tjänster. Som ett tredje led i denna problematisering är det av intresse att analysera och undersöka hur och om utformningen av belöningssystem även skiljer sig åt mellan olika företag inom samma delbransch, eller om utformningen är likartad. Det är även av största intresse att undersöka vilka effekter de olika belöningssystemen medfört och om man kan dra några generella slutsatser kring hur belöningssystem inom professionella tjänsteföretag bör utformas. Utifrån denna information har vi således för avsikt att besvara följande frågeställningar:

Hur är belöningssystem utformade inom professionella tjänsteföretag? Skiljer sig utformningen åt såväl mellan, som inom de olika delbranscherna? Vilka effekter har belöningssystemen medfört? Och hur bör man utforma belöningssystemet för att uppnå önskade effekter?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera hur belöningssystem är utformade inom professionella tjänsteföretag, såväl inom som mellan olika delbranscher, samt diskutera några väsentliga utgångspunkter för hur ett belöningssystem bör utformas.

1.4 Avgränsningar

Denna uppsats innehåller en del avgränsningar framför allt vad gäller professionella tjänsteföretag. Vi avser att undersöka revisionsbyråer, advokatbyråer, arkitektkontor och konsultföretag, (där konsultfirmor kan delas in i management konsulter, IT- konsulter samt teknikkonsulter). Vidare skulle även bank och försäkringsbolag ha kunnat undersökas, men då vi vill inrikta oss på snarlika företag inom olika branscher så har vi bestämt oss för att exkludera dessa utifrån vår definition av, och undersökning av professionella tjänsteföretag.

1.5 Uppsatsens uppbyggnad

Efter detta inledande kapitel vars syfte var att ge en överblick kring forskningsfrågan skall resterande delar i uppsatsen delas upp på följande sätt: kapitel 2 beskriver metoden för själva utformningen av uppsatsen, kapitel 3 behandlar existerande teorier kring belöningsystem, professionella tjänsteföretag, samt teorin kring belöningsystem inom professionella tjänsteföretag. Kapitel 4 beskriver de empiriska undersökningar vi utfört i diverse professionella organisationer uppdelat på; revisionsbyråer, advokatbyråer, konsultföretag och arkitektkontor. Kapitel 5 behandlar själva analysen utifrån den empiri vi erhållit, både inom och mellan branscherna samt jämfört med teorin. Slutligen i kapitel 6 kommer resultatet av undersökningen och effekterna av den att behandlas.

KAPITEL 2: Metod

Kapitel 2 är uppbyggt utifrån att ge läsaren en förståelse för de element som ligger bakom uppsatsens praktiska utformning. Såväl utformningen av forskningsfrågan, som insamling av teori och urval av företag är viktiga delkomponenter i detta kapitel. Även utifrån ett bredare perspektiv skall kapitlet förklara tillvägagångssätt, intervjuförfarandet och eventuella hinder som uppstått under arbetets gång.

2.1 Utformning av forskningsfrågan

Avsikten var från start att skriva om och undersöka hur belöningsystem är utformade inom revisionsbranschen och vårt uppsatsförfarande påbörjades redan under hösten 2010 då vi började intressera oss dels för revisionsbyråer som en presumtiv arbetsplats, men även intresset för ersättningen till anställda inom revisionsbranschen det vill säga belöningsystem, ökade i takt med de ifrågasättande som fördes fram i media under hösten 2010. Under oktober 2010 var vi således i kontakt med en revisor på en revisionsbyrå i Malmö som vi kan kalla revisionsbyrå X. Detta möte var till för att få nya idéer samt att eventuellt få företag X att ställa upp på en intervju längre fram i själva uppsatsförfarandet. Detta möte blev lyckat och vi skulle få möjlighet till en personlig intervju under våren 2011. Efter detta möte blev tankarna kring uppsatsen lagda åt sidan. Under december månad lämnades till sist ett uppsatsförslag och förslag på forskningsfråga in till vår handledare. När vi sedan påbörjade arbetet med uppsatsen drog sig företag X ur. Dock fortsatte vårt arbete och vi fick slutligen två andra revisionsbyråer att ställa upp och vi valde efter förhandling med vår handledare att använda dessa i en mer branschomfattande analys och således undersöka hur belöningsystem är utformade inom professionella tjänsteföretag, där kunskapen står i centrum. Vi bestämde oss för att inrikta oss på revisionsbyråer, advokatbyråer, konsultföretag och arkitektkontor. Dessa branscher är av intresse just för att den kunskapsintensiva tjänstesektorn växer starkt (Almega.se 2011) samtidigt som sektorn företagstjänster och fastighetsförvaltning står för 40,6 % av den totala andelen av de tjänster som utförs i Sverige. I denna sektor ingår bland annat juridisk verksamhet, tekniska konsulter, revision och skatterådgivning, arkitekter, samt rekryteringsbolag och fastighetsförvaltning (ekonomifakta.se 2011). Således växte en oerhört intressant och viktig frågeställning fram.

2.2 Val av undersökningsdesign

Redan från början uppstod en annan viktig fråga att besvara, nämligen hur vi på bästa sätt skulle genomföra och undersöka våra frågeställningar. Enligt Bryman och Bell (2005) är en undersökningsdesign en ram för insamling och analys av data.

Vidare hävdar Bryman och Bell (2005) att det finns fem former av undersökningsdesign som är vanligt förekommande. Dessa är experimentella undersökningar, tvärsnittsundersökningar, longitudinella undersökningar, fallstudier samt komparativa eller jämförande undersökningar. Efter noga övervägande kom vi överens om att en fallstudiedesign är den som passar vår undersökning bäst. Ett fall definieras ofta som en fallstudie av en arbetsplats eller en organisation, en fallstudie syftar ofta på en intensiv granskning av situationen i fråga, eller avseende den aktuella miljön på arbetsplatsen/organisationen. Denna typ av undersökningsdesign kan omfatta både kvantitativa och kvalitativa metoder (Bryman och Bell 2005). Då vi i vårt fall har strävat efter att beskriva hur belöningsystem är utformade inom professionella tjänsteföretag i olika delbranscher, så insåg vi tämligen tidigt att ett fall inte var tillräckligt. Således bestämde vi oss för att använda en multipel fallstudie där vi undersökte ett flertal organisationer. Denna multipla fallstudie kan också sägas vara en form av vad Bryman och Bell (2005) kallar för en komparativ/jämförande studie.

Syftet med en komparativ ansats är att samma metoder tillämpas på två olika fall, eller i vårt fall ett flertal för att undersöka själva forskningsfrågan och i vårt fall få en övergripande bild av hur det de facto är utformat inom professionella tjänsteföretag gällande belöningsystem. Vidare kan man utgå från ett kvantitativt eller ett kvalitativt angreppssätt, då man bestämmer undersökningsdesign. Efter denna genomgång skall således poängteras att vi har valt att använda oss av ett kvalitativt angreppssätt då det passar bäst in på situationen och vår forskningsfråga, eftersom vår forskningsfråga är av mer beskrivande art. Vi har alltså i denna uppsats beslutat oss för att vi skall använda en multipel fallstudie med ett kvalitativt angreppssätt.

2.3 Insamling av teori

När vi väl valt forskningsfråga och undersökningsdesign påbörjades inläsningen och insamlingen av befintlig teori där detta utfördes utifrån såväl läroböcker som vetenskapliga artiklar, tidsskrifter, tidningsartiklar, årsredovisningar och internetsidor.

Mer specifikt så har mestadels vetenskapliga artiklar och böcker använts, framför allt för dess tillförlitliga information och dessutom för de referenslistor som både är utförliga och användbara. Användandet av referenslistor har spunnit vidare i användningen av främst vetenskapliga artiklar då en författare ofta refererar till en annan artikel med liknande innehåll och ämne. Utöver detta har vi även använt oss av internetkällor, tidsskrifter, dagstidningar och föreläsningar.

2.4 Urval av företag

Nästa steg var att välja ut de företag som skulle finnas med i vår undersökning. Vi började med att via mail beskriva vilka vi var, att vi skulle skriva ett examensarbete om belöningsystem samt om de utvalda företagen kunde tänka sig att ställa upp på en intervju. Detta mail skickade vi sedan ut till alla stora revisionsbyråer samt till ett flertal mindre och lokala revisionsbyråer. Vi skickade ut mail till såväl HR- chefer som revisorer inom de olika revisionsbyråerna. Svarefrekvensen var väldigt låg och de svar vi fick var negativa i alla utom två fall. Vad gäller de övriga branscherna advokatbyråer, arkitektkontor och konsultfirmor, så var det till en början lättare och redan en timme efter det första utskicket hade vi en intervju bokad hos ett konsultföretag. Efter ett antal mail och telefonsamtal hade vi sju av de åtta planerade intervjuerna inbokade i slutet på mars. Den sista intervjun tog desto längre tid att få inplanerad och inte förrän den 26/4 fick vi tag på ett åttonde företag som ville ställa upp på en intervju. Anledningen till att vi valde just dessa branscher har beskrivits i samband med utformningen av forskningsfrågan och vi beslutade oss för att således fokusera på revisionsbyråer, advokatbyråer, olika typer av konsultföretag samt arkitektkontor. Vi ansåg även att vår kommande analys skulle bli betydligt mer intressant då vi undersökte olika delbranscher och således gavs möjligheten att genomföra tre olika typer av analyser, nämligen mellan de två företagen i varje delbransch, mellan de fyra delbranscherna i sig och slutligen en helhetsanalys av alla delbranscher jämfört med den ansamlade teori som skall presenteras i uppsatsen.

2.5 Val av intervjumetod

Genom arbetet har vi som tidigare nämnts använt oss av en kvalitativ och multipel fallstudie, varför vi ansåg att personliga intervjuer med personer inom de olika organisationerna vore det

bästa förfarandet för vår undersökning. Dock blev det till slut en mix av personliga intervjuer och telefonintervjuer med tyngdpunkt på personliga intervjuer. Vi genomförde sju personliga intervjuer och en telefon intervju, då en av respondenterna befann sig i Stockholm. Bryman och Bell (2005) talar om tre typer av intervjuer: ostrukturerade, strukturerade och semistrukturerade intervjuer. Vi valde att använda oss av en semistrukturerad intervjumetod. Detta för att skapa en viss struktur på frågorna men samtidigt kunna anpassa frågorna efter behov. Vi utformade sedan ett frågeformulär indelat i sju områden med totalt 21 frågor (se bilaga 1).

2.6 Genomförande av intervjuer

I tabell 1 presenteras de företag som vi har intervjuat samt när, var och med vem vi har talat med. Vidare presenteras även vilken typ av intervjuer vi genomfört och hur lång tid de olika intervjuerna pågick.

Tabell 2.1 Genomförda intervjuer

Företag	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA	OMEGA	ZETA	ETA	THETA
Bransch	Revision	Revision	Konsult	Konsult	Advokat	Advokat	Arkitekt	Arkitekt
Datum	24/2	2/3	1/4	29/4	29/3	12/4	11/4	12/4
Typ av intervju	Telefon	Personlig	Personlig	Personlig	Personlig	Personlig	Personlig	Personlig
Plats	Stockholm	Malmö	Malmö	Malmö	Malmö	Malmö	Malmö	Malmö
Intervju med	HR - Chef	Partner/ Revisor	Region- chef syd	CFO	Partner/ Advokat	Partner/ Advokat	VD/ Arki- tekt	Arki- tekt/Kontors chef
Längd	55 minuter	50 minuter	95 minuter	150 minuter	25 minuter	100 minuter	45 minuter	35 minuter

2.7 Sammanställning av intervjumaterial

Efter varje intervju har svaren organiserats in under de rubriker som återfinns i frågeformuläret och sedan har varje del placerats in under respektive rubrik som återfinns i empiriavsnittet, det vill säga *Definition och Syfte, utformning och omfattning, Effekter och Förändringar* samt *Framtiden*. Sedan utvecklades varje del till en helhet för att skapa en bra bild över de olika företagens belöningsystem.

2.8 Analys av intervju material

När all empiri var färdigställd analyserades samtliga svar och arbetet med att urskilja skillnader och likheter påbörjades. Först analyserades skillnader och likheter mellan företag verk samma inom samma delbransch, sedan analyserades skillnader och likheter mellan de olika delbranscherna och slutligen analyserades företagen i sin helhet jämfört med insamlad teori beträffande belöningsystem.

När sedan dessa likheter och skillnader upptäckts skrevs resultatet ner i analysdelen. I steg ett analyserades varje bransch för sig, i steg två analyserades alla delbranscherna överlag och slutligen gjordes en jämförelse mellan empiri och teori. I samband med analysen konstruerades även en omfattande matris för att lättare åskådliggöra de likheter och skillnader som påträffats i samband med analysen av det empiriska materialet. Då detta genomförts analyserades slutligen materialet ytterligare en gång för att kunna peka ut de mest uppenbara och intressanta skillnaderna och likheterna, som sedan presenteras under rubriken resultat.

2.9 Reliabilitet och Validitet

2.9.1 Reliabilitet

Reliabilitet behandlar frågan om samma resultat hade erhållits vid ett försök att genomföra undersökningen på nytt (Bryman och Bell, 2005). Vad gäller reliabiliteten eller tillförlitligheten av vår undersökning och de resultat som härstammar från denna undersökning, så kan man säga att resultaten av en liknande undersökning säkerligen hade avvikit något från de

resultat vi erhållit. Detta då vi analyserat två stora advokatbyråer, konsultföretag och arkitektkontor medan vi analyserat en medelstor revisionsbyrå samt en revisionsbyrå av betydligt mindre karaktär. Skulle den mindre revisionsbyrån ha bytts ut mot en annan av större form, eller någon av övriga företag ersatts med ett av mindre karaktär, så hade slutresultaten och omfattningen av undersökta belöningsystem säkerligen avvikit från de resultat vi erhållit vid vår empiriska undersökning.

2.9.2 Validitet

Validitet skall svara på frågan om de slutsatser som genererats hänger ihop eller inte (Bryman och Bell, 2005). Det finns flera typer av validitet, däribland begreppsvaliditet, intern validitet, extern validitet samt ekologisk validitet. Vad gäller validiteten av vår undersökning så är det främst den externa validiteten som är av vikt. Denna skall svara på om resultaten av en undersökning kan generaliseras till att omfatta mer än de objekt som blivit undersökta. Avseende den externa validiteten i vårt fall så är validiteten begränsad. Detta då vi enbart undersökt två företag inom varje bransch och åtta företag totalt. Detta kan göra det svårt att generalisera resultaten för delbranscherna som helhet, samt att generalisera inom varje enskild delbransch. Dock vill vi hävda att vi i stor utsträckning, så långt det varit möjligt, försökt att undersöka företag som är stora inom sin bransch. Detta bör således innebära att viss validitet existerar, då mindre företag ofta följer de ledande inom branschen och att så även kan vara fallet med belöningsystem. Vi hävdar således att det finns en validitet i vår undersökning men att den till viss del är begränsad på grund av ovanstående faktorer.

KAPITEL 3: Teorier om belöningsystem och professionella tjänsteföretag

Kapitel 3 syftar till att ge läsaren en övergripande bild av belöningsystem och professionella tjänsteföretag samt att beskriva vad som tidigare skrivits om belöningsystem inom professionell tjänsteföretag. Kapitlet inleds med en redogörelse för vad belöningsystem är, vad syftet är, samt vem som omfattas. Därefter redogörs för vad professionella tjänsteföretag är och vem som omfattas av definitionen. Avslutningsvis behandlas vad som tidigare sagts och skrivits angående belöningsystem i professionella tjänsteföretag.

3.1 Belöningsystem

3.1.1 Definition av belöningsystem, vad är belöningsystem?

Belöningsystem är ett mångtydigt begrepp som är och har varit omdiskuterat under ett flertal decennier. Belöningsystem förekommer i många olika former och sammanhang. I detta avsnitt skall ett flertal definitioner samt innebörden av belöningsystem diskuteras utifrån den befintliga teoretiska referensramen.

Enligt Arvidsson (2008) är belöningsystem ett verktyg för att skapa målkongruens mellan individens och företagets mål. Genom att belöna individens prestationer, beteende och ansvar utifrån organisationens mål kan man skapa målkongruens och därmed öka företagets sannolikhet för överlevnad på lång sikt. Vidare hävdar Arvidsson (2008) att det inte finns någon optimal utformning av belöningsystem, utan att belöningsystem är en lösning på olika problem som kan uppstå i olika organisatoriska sammanhang. En annan författare med en liknande definition av belöningsystem är Wilson (2003) som framför att belöningsystem skall uppmuntra och förstärka de åtgärder som är nödvändiga för en organisations överlevnad och framgång. Vidare hävdar Wilson (2003) att belöningsystem skall bestå av flera olika delar utformade efter organisationens behov.

Enligt Chen och Hsieh (2006) består ett belöningsystem av fyra komponenter som tillsammans måste interagera för att skapa ett tillfredsställande belöningsystem. Dessa är följande; individuell utveckling, lön och kompensation, positiv arbetsmiljö samt en arbetsmässigt utmanande framtid. Komponenterna har sin utgångspunkt i att varje medlem i en organisation är unik och att dessa sedan har olika behov samt krav på organisationens utveckling. Belöningsystemet skall därför utformas utifrån dessa kriterier för att slutligen möta individuellt anpassade behov för den enskilde individen.

3.1.2 Vad är syftet med belöningsystem?

Syftet med belöningsystem är inte lika komplext och varierat som definitioner och innehåll i belöningsystem. Det huvudsakliga syftet med belöningsystem är överlag detsamma oavsett vem du frågar, nämligen att motivera personalen att utföra arbetsuppgifter som i sin tur stärker organisationen och hjälper till att uppnå dess mål (Arvidsson, 2008).

Arvidsson (2008) talar även om psykologiska motivationsteorier för att motivera personalen och detta bygger på Maslows behovshierarki, som är en välkänd modell från det psykologiska forskningsområdet. Maslow (1943) hävdar att det krävs ett genuint och förankrat intresse för det arbete och den arbetsplats man befinner sig på för att förhindra eventuellt missnöje och rastlöshet i samband med arbetet. Med denna bakgrundsinformation bör man kunna förstå att belöningsystem inte alltid är behjälpliga i mån om att öka en individs motivation på en arbetsplats, utan även de bakomliggande psykologiska intresse- och trivsel faktorerna relaterade till arbetsplatsen, där arbetsuppgifterna måste konkretiseras och förstås utifrån ett mer individbaserat perspektiv är av intresse.

Nedan presenteras Maslows behovshierarki som inleder med psykologiska behov innefattades; mat, vatten och luft, faktorer som krävs för att upprätthålla liv. Uppfylls detta steg är säkerhet nästa. Här talar man ofta om att bo och leva i ett säkert område, ha tillgång till medicin och att ha en finansiell buffert. Uppfylls dessa behov så flyttas vi till det tredje steget som behandlar sociala behov. Här är individen i behov av faktorer som vänskap, känslan av att tillhöra en grupp och kärlek. De sistkommande stegen är uppskattning och självförverkligande. Dessa är i sin tur de som är kopplade till fenomenet belöningsystem, då samband påvisas mellan exempelvis; igenkännande, status och uppmärksamhet. En persons status och uppmärksamhet kan till exempel förbättras genom någon slags monetär belöningsform, eller helt enkelt genom vanligt beröm efter utförd arbetsprestation. Beträffande det slutliga steget självförverkligande, så behöver individen uppnå en slags mening i det arbete som hon utför; man skall känna en viss tillfredsställelse med andra ord. Faktorer som rättvisa, vishet och tillit är också viktiga, då dessa tillsammans är avgörande för en individs självförverkligandegrad (Maslow, 1943).



Figur 3.1 Maslows behovshierarki, från Abraham Maslows Hemsida, 2011.

En annan motivationsteori som bygger på Maslows pyramid är Herzbergs arbetsmotivations-teori. Denna teori menar på att det finns hygienfaktorer samt motivationsfaktorer som måste vara uppfyllda. Hygienfaktorer i detta fall handlar om arbetsmiljö och lön, där motivationsfaktorer är villkor i arbetsuppgiften. När dessa är uppfyllda kan den anställde känna motivation för en uppgift. Enligt denna teori har trivsel på arbetsplatsen eller arbetsprestationer ingen direkt koppling till lön, utan måste kopplas till andra faktorer.

Drar man Herzbergs teori ett steg längre vad gäller arbetsmotivation så kan det vara lämpligt att beskriva faktorer som kvarhåller en individs prestationsförmåga när ett tillfredsställande arbetstempo har uppnåtts. Dessa specifika faktorer kallas antingen motiverare eller tillfredsställare och kan vara av följande karaktär; ökat ansvar, avancemang, igenkännande, uppfyllandegrad och tillväxt (Milgram, Spector och Treger, 1999). Arbetsmotivationsteorin är således inte enbart uppbyggd utifrån tanken att motivera en individ till att arbeta och prestera väl för stunden, utan man måste också se teorin utifrån ett längre perspektiv där man försöker kvarhålla prestanda och nöjdhet enligt ovanstående faktorer.

En annan definition av belöningsystemets syfte härstammar från Svensson (2001) som menar på att belöningar till en del handlar om vårt behov av att synas, att bli uppmärksammade och att känna att vi betyder något. Collins (2001) hävdar att:

”Syftet med belöningsystem skall inte vara att försöka få fel människor att göra rätt saker, utan att få rätt människor att hoppa ombord och sedan behålla dem ombord” (Collins, 2001, s. 67).

Ett annat vanligt förekommande uttryck både i litteratur och inom universitetsvärlden är *what gets measured gets done*, där detta uttryck stämmer väl överens med att det som mäts bör kopplas till belöningssystem för att helt säkert få rätt angivelser gjorda. Detta är således en implikation på att belöningssystem är ett verktyg för att få rätt uppgifter utförda, inom en organisation.

3.1.3 Vilka former av belöningssystem existerar?

Ett belöningssystem kan se väldigt olika ut beroende på vilken organisation man undersöker. Den vanligaste utgångspunkten är att dela in belöningar i monetära och icke-monetära. De monetära belöningarna har historiskt sett överlägset dominerat i praktiken, då lön och bonus varit de traditionsenliga belöningarna.

Nedan skall de vanligaste formerna av belöningar listas och förklaras. Enligt Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell och Sjöstrand (2002) så finns det följande belöningsformer vilket författarna i sin tur har delat in i följande led;

- Bonus
Bonus är ofta kopplat till ett företags resultat och bonus utgår vanligen när utsatta resultat mål överskridits. Bonusen är alltid monetär, men kan utformas på olika sätt beroende på situation.
- Tantiem
Tantiem är en form av lönetillägg som baseras på en del av årets vinst eller liknande. Det är oftast VD och högt uppsatta inom företaget som omfattas av tantiem.
- Gratifikation
Gratifikation är en belöning där den anställde får en extra belöning baserad på företagets vinst efter finansiella poster. Utdelning av gratifikation sker vanligtvis ett par gånger om året.
- Optioner
Optioner är vanligt förekommande och definitionen av en option är följande:

”Ett Civilrättsligt avtal mellan utfärdaren och innehavaren av optionen. I avtalet förpliktar sig utfärdaren att, mot viss ersättning, överlåta en tillgång till innehavaren. Innehavaren beslutar om förpliktelsen skall fullgöras eller ej.” (Smitt et al. 2002).

- **Förmåner**

Förmåner kan omfatta allt från tjänste- och avtalspension till gymkort, betald lunch, förlängd semester och tjänstebil med mera.

Enligt ovanstående uppställning förstår man att monetära belöningar är mycket vanliga. Dock kan det finnas andra former som är av icke monetär karaktär och dessa har bland annat Arvidsson (2008) kompletterat med följande uppställning av belöningar;

- Vinstandelsstiftelser
- Karriärvägar inom företaget
- Kompetensutveckling
- Fler arbetsuppgifter
- Roterande arbete och arbetsplats (Job- rotation)

Vidare bör det beaktas att ett belöningsystem även kan ha negativa konsekvenser och inte enbart omfattas av positiva belöningsformer som ovan beskrivits. Merchant och Van der Stede (2003) hävdar att det finns flera slags åtgärder som den negativa belöningsidan omfattar, nämligen; att högre chefer allt mer blandar sig i individens arbetsuppgifter, att blir degraderad, att bli utsatt för medial förödmjukelse samt att bli avskedad. Dessa är enligt Merchant och Van der Stede (2003) alla möjliga konsekvenser av ett belöningsystem om den anställde inte sköter sitt arbete. Viktigt att poängtera är även att dessa konsekvenser ofta uppstår då de positiva belöningsformerna under en längre tid har uteblivit och de negativa formerna kan ofta avlösa varandra.

3.1.4 Vikten av icke finansiella belöningar

Det är av allra största vikt att beakta även icke -finansiella samt, icke- materiella belöningar då man diskuterar belöningsystem och dess innehåll. Från en intervju i tidsskriften *Personlig utveckling och Psykologi*, (Hjelm, 2009) poängterar Rikard Larsson, konsult på företaget Decision Dynamics, samt professor vid ekonomihögskolan Lunds universitet, att drömkarriären

för de flesta inte handlar om att bli chef och att klättra uppåt i karriären och att det tvärtom är rena mardrömmen för många och de flesta drivs av andra drivkrafter. Rikard Larsson och företaget Decision Dynamics har i samarbete med andra forskare utvecklat en karriärmodell som innehåller fyra olika grundmönster av karriärer som alla har olika kompetens och drivkraft. Denna modell beskrivs utförligt av Kling (2001) och här framgår att dessa mönster är; experten, den linjära, utvidgaren och episodikern. Alla individer har delar av dessa personligheter inom sig men i olika hög grad. Experten vill fördjupa sig inom sitt område och har inget emot att arbeta på samma arbetsplats hela livet, experten motiveras av att fördjupa sin kunskap inom ett visst område. Den linjära typen vill snabbt klättra uppåt i karriären och motiveras främst av ökat inflytande. Den utvidgande typen vill bredda sin kompetens och motiveras ofta av kreativa uppgifter. Den episodiska typen arbetar inte med samma saker under en längre period utan drivs ständigt av att prova på nya uppgifter och kräver förändring. Kling (2001) hävdar även att till varje karriärtyp kan en viss karriärkultur beskrivas utifrån samma uppdelning och här framgår att det är olika former av belöningar som är kopplade till respektive grupp.

Vidare hävdar Kling (2001) att genom att utveckla kulturen till att inrymma olika personers drivkrafter och skapa en individanpassad kultur så skapas även bättre förutsättningar för motivation. Professor Rikard Larsson poängterar även i tidsskriften *Personlig utveckling och Psykologi* (Hjelm 2009) att vi ofta drivs av mål som inte är våra egna och att vi påverkas av andras syn på en ideal karriär, istället för att se på våra egna drivkrafter. Det är först när man förstår sina egna drivkrafter som man kan lyckas att hitta rätt i karriären. Decision Dynamics karriärmodell är ett bra verktyg för att förstå sina egna drivkrafter och vilken typ man är. Rikard Larsson menar även på att det idag finns alldeles för få belöningsystem som gynnar andra drivkrafter än de yttre och den största belöningen ses fortfarande som att befordra någon till chef (Hjelm, 2009). Detta måste man få upp ögonen för och således ser man här viktigheten av att anpassa sig efter individen och att det inte finns en belöningsform som passar alla. Därför är såväl finansiella som icke finansiella samt materiella och icke materiella belöningar viktiga aspekter att beakta i dagens belöningsystem.

Beröm, en klapp på axeln och ett erkännande från chefer och kollegor kan således vara en minst lika viktig del av en organisations belöningsystem som olika finansiella belöningar för att motivera den anställde att arbeta i riktning mot organisationens mål. Detta påstående kan styrkas i teorin där Higgot och London (1997) hävdar att erkännande för ett väl utfört jobb, är den främsta drivkraften bakom en individs arbetsprestationer.

I likhet med Higgot och London (1997) hävdar även Frank *et al.* (2000) att beröm och uppmärksammande av medarbetarnas prestationer i kombination med kroppsspråk och beundran, (s.k. inre belöningar) har större påverkan på oss som individer än jämfört med alla former av yttre belöningar. Yttre belöningar kan exempelvis vara; bonus, optioner, ökad pensionsersättning med mera.

3.1.5 Prestationsersättning och ersättningstak

Även Anthony och Govindarajan (2007) uppmärksammar belöningsystem och dess former, men drar diskussionen ett steg längre genom att utforma ett slags ramverk för hur man kan utforma de olika belöningsmöjligheterna för exempelvis avdelningschefer. De sex stegen är följande; typer av stimulansmedel, storlek på bonus i förhållande till lön, vad bonusen baseras på, prestationskriterier, tillvägagångssätt vid bestämmande av bonus samt själva formen av bonus. Enligt författarna finns det olika typer av stimulansmedel för att belöna och se till att medarbetare utför ett bra arbete. Det handlar då främst om finansiella medel som; bonusar, förmåner etc. och även icke finansiella som; befördran, utökat ansvar samt självständighet. Beger vi oss sedan vidare till storleken på bonusen och dess förhållande till lön så finns det två intressanta förhållningssätt man bör ta i beaktning, nämligen; att först belöna personen och sedan förvänta sig goda resultat och metoden att först förvänta sig goda resultat och sedan belöna personen utifrån vad denne har presterat. Detta är två metoder som kan användas och bör enligt författarna tillämpas på olika typer av avdelningschefer, så kallade managers. Går man sedan vidare till steg tre, så skall man ställa sig frågan vad själva bonusen bör baseras på; affärsenhetens, företagets eller en kombination av bådas totalresultat. Enligt Anthony och Govindarajan (2007) finns det dock ett problem med att basera bonusen på företagets totalresultat eftersom om företaget i fråga presterar väl, kan de mindre framgångsrika enheterna åka snålskjuts på totalföretagets resultat och utifrån det bli belönade. Det framförs därför ett förslag om att kombinera något av de två alternativen för att komma runt problemet som ovan nämnts och för att på ett rättvist sätt belöna de enheter eller den enhet som faktiskt presterat tillräckligt väl. Det fjärde steget inom ramverket för belöningsystem berör utifrån vilka slags kriterier man bestämmer själva bonusen. Detta kan i många fall vara problematiskt då det finns en mängd olika faktorer som skall tas hänsyn till. Anthony och Govindarajan (2007) nämner några viktiga aspekter, nämligen; olika typer av finansiella kriterier, tidsperspektivet, icke- finansiella kriterier, prestationsmätning i förhållande till budgeten.

De nämnda faktorerna gör själva beslutsfattandet genast mycket besvärligare då ledningen får en mängd olika kriterier som skall tas hänsyn till, som i sin tur på ett korrekt sätt skall avspejla en rättvis belöning. Då man kommit till steget *tillvägagångssätt vid bestämmande av bonus*, så kan självaste bonusen antingen vara; formel- baserad, subjektiv eller en kombination av de båda. Det som kännetecknar den formel- baserade bonusen är att om företaget presterar väl så kan en bonus bestämmas utifrån en procentuell del av själva omsättningen. Denna typ av bonushantering har en del fördelar, då det finns klara mål kring vad som skall uppnås och således en relativt låg grad av osäkerhet. För objektivitetens skull bör även en nackdel presenteras som kan hänföras till självaste svårigheten att kvantifiera en viss avdelnings utflöde. Här kan exempelvis forskning och utveckling vara i farozonen, då de strikta reglerna för uträkning av bonus inte går att applicera eller anpassa efter det osäkra utflöde som avdelningen kan ha. Detta kan i sin tur skapa problem för den avdelningschef som har ansvar, i och med att denne förlorar en del av den uppmärksamhet som bör åläggas den berörda avdelningen. Subjektivitet i beslutsfattandet är därför nödvändigt i situationer där ovan nämnda problem kan finnas och man bör därför anpassa bestämningen av bonus efter den specifika avdelningen. En kombination av de båda bör kunna ses som optimalt, då man både kommer runt problemet gällande låg uppmärksamhet och rättvis utformning av belöning för den ansvarige managern.

Sandell (2006) har diskuterat redovisningsbaserad prestationsersättning och således diskuterat användningen av redovisningsmått som grund för prestationsersättning till ledande befattningshavare. I sin studie hävdar Sandell att redovisningsmått är en bra grund för prestationsersättning då de är objektiva, verifierbara och relativt lätta att förstå. Vidare hävdar Sandell (2006) att de problem som föreligger med redovisningsbaserad prestationsersättning främst är att de inte alltid överensstämmer med företagets övergripande mål samt att de kan leda till kortsiktighet. Det kan ibland vara så att man fattar ett beslut som är bra på kort sikt men inte på längre sikt eller tvärtom. Detta kan särskilt inträffa då individen kan påverka sin ersättning genom att fatta ett beslut som är felaktigt ur företagets synvinkel. Till exempel om en ledande befattningshavare skär ner på de anställdas kompetensutveckling för att på kort sikt minska kostnaderna för företaget och således öka sin egen ersättning (Sandell, 2006). Detta kan då uppfattas som en reducering av belöningar i form av minskade resurser till kompetensutveckling för de anställda. Sandell (2006) nämner i övrigt att både finansiella och icke finansiella mått är av stor vikt då man utformar ersättningskontrakt och således är det inte enbart redovisningsbaserade ersättningar som är viktiga. Slutligen talar även Sandell (2006) om en övre gräns för prestationsersättning.

Vidare hävdas det att den övre gränsens funktion är att reducera företagets risk avseende för höga ersättningar samt legitimitet i den externa kommunikationen. Merchant (1989) Diskuterar generella problem relaterade till prestationsersättning där författaren hävdar att det finns fyra grundproblem. Det första problemet är kommunikationsproblemet då det är oklart vad som krävs för att ersättning skall utgå, det andra är problemet att det inte ges tillräckliga incitament för att individer skall bortse från sina egen intressen och agera för företagets bästa. Det tredje problemet är att om man inte tänkt igenom systemet noga så kan felaktiga incitament leda till oönskade handlingar. Sist men inte minst så kan ett felaktigt system skapa onödiga kostnader samtidigt som motivationen minskar. Dessa problem bör man ha i åtanke då man utformar ett belöningssystem.

3.1.6 Vem omfattas av belöningssystem?

Det verkar vara generellt accepterat i teorin att olika belöningssystem omfattar olika individer. Precis som Arvidsson (2008) uttalade att det inte finns något optimalt belöningssystem, så finns inte heller något optimalt svar på vem som skall beröras av ett belöningssystem. Dock hävdar ett flertal teoretiker däribland Strickland och Thompson (1992) att belöningssystem bör gälla alla i en organisation, för att det skall anses som väl fungerande. Enligt Svensson (2001) måste man avgöra om belöningar skall vara kollektiva eller individuella. Även Smitt *et al.* (2002) hävdar att belöningar kan vara kollektivt beräknade eller beräknade på individuell basis och bör vara kopplade till olika mål både på företags, funktions och på grupp/individ nivå. Svensson (2001) har utformat vad han kallar de tio budorden angående belöningssystem och ett av dessa budord bör man ständigt ha i åtanke. Detta budord poängterar att belöningssystem existerar i alla organisationer och att de anställda värderas, på något vis, dagligen i alla organisationer. Det gäller således att tydligt formulera sitt belöningssystem så att alla förstår hur och vilka som omfattas, på vilket sätt de omfattas, samt vad som krävs för att erhålla de aktuella belöningarna. Collins (2001) framhäver tydligt hur viktigt det är att analysera och bestämma sig för vem som skall omfattas av ett belöningssystem, nämligen för att en organisation skall lyckas så handlar det om vem man belönar och inte hur man gör det. Collins (2001) hävdar således att det är viktigare att man reder ut vem som skall belönas än att utreda själva utformningen på belöningssystemet.

3.1.7 Trender i 2000-talets belöningsystem

Belöningsystem är i ständig förändring och enligt Smitt *et al.* (2002) blir belöningsystem allt mer flexibla där det till och med blir allt vanligare att individen själv har möjlighet att välja en mix av förmåner inom ramen för en total fastställd lönekostnad. Således kan en anställd välja att skifta en del av sin lön och istället erhålla en tjänstebil, utökad semester med mera. Denna modell kallar Smitt *et al.* (2002) för café-modellen. Ett vanligare och mer internationellt namn är dock Total Compensation Management, eller flexibla lönesystem. Även Frank *et al.* (2000) hävdar att det blir allt vanligare med en flexibel och situationsanpassad lösning vad gäller belöningsystem. Chen och Hsieh (2006) hävdar att det existerar ett antal nyckeltrender gällande belöningsystem under 2000-talet. De hävdar att ett skifte är påbörjat inom området för belöningsystem och detta tack vare den ökade globaliseringen, mer fokus på kostnader, ökad konkurrens, samt volatila växelkurser, för att nämna några exempel. Organisationers behov har ändrats över tiden i takt med att konkurrensen om bra medarbetare och kompetens markant har ökat. Därmed är även utformningen av belöningsystem utsatt för förändring. Chen och Hsieh (2006) sammanfattar trenderna i 2000-talets belöningsystem i följande sex områden;

1. *Seniority-Contribution*

Tidigare var belöningsystem ofta grundade på antal tjänsteår (seniority) men i dagens läge blir det allt vanligare, nästan som en självklarhet, att belöningsystem är grundade på en individs bidrag (contribution) till företaget vilket inkluderar såväl kompetens som prestation. Vidare hävdar Chen och Hsieh (2006) att ett företags humankapital är den enda källan till att skapa hållbara konkurrensfördelar i dagens läge. Därav blir belöningsystem en ännu viktigare aspekt att noga ta hänsyn till.

2. *Simplex-Multiplex*

Förr var belöningsystem lika med att man erhöll en summa pengar och i dag går trenden mot att belöningsystem är betydligt mer komplexa och innehåller alla möjliga faktorer som den anställda anser vara av värde. Således har trenden i ett belöningsystem gått från att vara enkel till att bli allt mer komplex och mångfacetterad.

3. *Extrinsic-Intrinsic*

Från att ha omfattat enbart själva belöningen, så har en ny trend bildats med allt mer fokus på incitament och motivation det vill säga, ett effektivt belöningsystem får inte enbart vara en belöning utan måste också vara ett incitament och en motivationsfaktor. Vidare hävdar Chen *et al.* (2006) att ett integrerat belöningsystem resulterar i att kärnkompetensen bibehålls och att arbetsplatsen anses som attraktiv.

4. *Periodic- Instantaneous*

Det traditionella belöningsystemet har enligt Chen *et al.* (2006) varit sådant att belöningar utbetalats/utdelats i perioder och vanligen i slutet på varje år eller vid ett par bestämda tillfällen varje år. Dock går trenden mot att belöningar ständigt inträffar på grund av vårt samhälle som är i förändring och att det idag finns så många fler typer och kombinationer av belöningar än det funnits tidigare.

5. *Unitary- Differential*

Denna trend hänger ihop med det faktum att människor är olika. Olika människor värdesätter olika former av belöningar. Tidigare har det varit så att det endast funnits en form av belöningsprogram och att det gällt alla individer som är belöningsberättigade. Trenden är dock att allt blir mer flexibelt vilket stämmer överens med vad Frank *et al.* (2000) och Smitt *et al.* (2002) hävdade angående flexibla lönesystem (se ovan). Chen *et al.* (2006) hävdar att tack vare denna trend börjar företag förstå att belöningsystem är en viktig investering och företag ser inte längre enbart belöningar och belöningsystem som en oerhört betungande utgiftspost.

6. *Independent-Coordinate*

Det traditionella belöningsystemet har inte haft någon direkt koppling till organisationens mål och förutsättningar. Dock kräver den nya värld vi lever i att belöningsystem är väl koordinerade med organisationens värderingar, visioner och konkurrenssituation. Detta för att bibehålla personalen och humankapitalet som i sin tur ses som avgörande för att skapa hållbara konkurrensfördelar.

Om man har förståelse för ovanstående trender så hävdar Chen *et al.* (2006) att man som manager kan designa och implementera belöningsystem som är framgångsrika på alla sätt, både för anställda, chefer och andra intressenter. Med hänsyn tagen till dessa trender så stärks organisationens och medarbetarnas framtidstro.

3.2 Professionella Tjänsteföretag

3.2.1 Definition av professionella tjänsteföretag

Kunskap är en avgörande tillgång i professionella tjänsteföretag och således kan man klassificera professionella tjänsteföretag som kunskapsföretag. Alvesson (2004) hävdar att det inte är särskilt lätt att ge kategorin kunskapsföretag en exakt definition, men vi utgår från den generella definitionen av kunskapsföretag som Alvesson (2004) lägger fram:

”En organisation som bjuder ut på marknaden, en ganska sofistikerad kunskap eller produkter som baseras på sådan kunskap” (Alvesson, 2004, s.23).

Det som kännetecknar ett kunskapsföretag är att merparten av de anställda har någon form av akademisk utbildning, relativt hög lön och en god analytisk förmåga. Inom kategorin kunskapsföretag återfinns två typer; FoU-företag samt professionella serviceföretag, eller som vi har valt att kalla dem, professionella tjänsteföretag. Det som specifikt kännetecknar professionella tjänsteföretag är att de är kunskapsintensiva samt att man ofta utför situationsanpassade tjänster i samspel med kunden (Alvesson, 2004). De flesta professionella företag karakteriseras av en relativt likartad yrkesgrupp där man har en gemensam kunskapsbas och där yrkesgruppen och tillhörigheten till denna har stor betydelse för individens identitet. Dock är det inte nödvändigtvis så att alla företag tillhör en strikt profession med homogen utbildning, en viss etisk kod eller auktorisering. Management konsulter är ett exempel på detta, men här handlar den professionella biten mer om att konsulten vet bättre än klienten och skapar en viss trygghet för denne. En annan definition av professionella tjänsteföretag härstammar från Karlöf och Helin (2008) som påpekar att ett professionellt tjänsteföretag karakteriseras av hög professionalism men med en lägre grad av kapitalintensitet.

Således använder vi oss av följande definition gällande professionella tjänsteföretag;

”En organisation som är kunskapsintensiv, präglas av hög professionalitet, och där utbildning och kunskap är centralt. Organisationen erbjuder kunskapsintensiva tjänster som ofta utformas i samspel med klienten”.

3.2.2 Vilka omfattas av själva definitionen?

Enligt Karlöf och Helin (2008) så finns det främst två termer som bör tas i beaktning då man skall avgöra vilka typer av företag som faktiskt omfattas av den professionella dimensionen, nämligen; kapitalintensitet och kunskapsintensitet. Professionella tjänsteföretag kännetecknas av den höga kunskapsgraden som behövs för att utföra en viss tjänst, exempelvis ett visst antal konsulttimmar för en managementbyrå. De professionella tjänsteföretagen skiljer sig på så vis från de kapitalintensiva företagen som exempelvis härrör banker, fastighets- samt försäkringsbolag. Enligt Alvesson (2004) omfattas bland andra; advokatbyråer, revisionsbyråer, management konsulter och datakonsultföretag. Alvesson (2004) beskriver också tydligt den tendens som pågår, att stora företag ofta omfattar en blandning av olika professioner. Inom gruppen professionella tjänsteföretag kan man urskilja vissa karakteristika, dels de organisationer som har en distinkt professionell identitet och standardiserade former av auktorisation, till exempel advokatbyråer och revisionsbyråer. Den andra karakteristikan är de företag som kännetecknas av partnerskap och en standardiserad professionsbas. Även här är revisionsbyråer och advokatbyråer aktuella men även arkitektkontor och management konsulter kan omfattas av partnerskap (Alvesson 2004). Denna diskussion tydliggör varför vi har valt att fokusera på just revisionsbyråer, advokatbyråer, arkitektkontor och konsultföretag. De är samtliga inom ramen för definitionen av ett professionellt tjänsteföretag och har alla utmärkande karakteristika.

3.3 Belöningsystem i professionella tjänsteföretag

3.3.1 Belöningsystem i professionella tjänsteföretag

I kommande stycke skall belöningsystem i professionella tjänsteföretag konkretiseras och mer specifik information presenteras från relevanta källor. Till att börja med så påpekar Alvesson (2004) att många forskare främst påvisar att belöningsformen befördran är en mycket viktig drivkraft inom ramen för professionella tjänsteföretag. Inom exempelvis revisions- och advokatbyråer så har även ägandet av aktier en mycket stor betydelse inom ramen för faktorer som själva symboliken i ägarbilden vilket i sig är en slags källa till identifikation och tillit till företaget. Belöningsystem är ett känsligt område såväl inom professionella tjänsteföretag som inom andra organisationer. En studie som framhäver problemet med och hanteringen av partnerersättningar genomfördes av författarna Burrows och Black (1998). Denna studie behandlar revisionsbyråer, men vi anser att deras resonemang kan överföras på samtliga organisationer där partnerskap förekommer. Det finns olika sätt att ta itu med konflikter och problem som kan uppkomma i samband med de vinster som skall tillfalla partners och detta kan göras med så kallade vinstdelningsscheman.

Enligt Burrows och Black (1998) så finns det tre typer av vinstdelning som kan appliceras på de tvister som kan uppkomma i samband med vinstdelning i relation till partners, nämligen; lika delning av vinster, prestationsrelaterad vinstdelning samt hybrid scheman. Den förstnämnda typen som delar vinster lika kännetecknas av att partners tilldelas lika mycket vardera från den totala vinstpoolen. Här betonas jämlikhet och även en kultur som karakteriseras av gemenskap. Den prestationsrelaterade vinstdelningen skiljer sig på så sätt att vinsterna fördelas utifrån vad man faktiskt presterar och belönas antingen subjektivt, objektivt eller genom en kombination av de båda. Metoden ses ha svagheter då det enligt Burrows och Black (1998) kan vara svårt att exempelvis spåra kostnader till företagets klienter. Detta eftersom det inte alltid är känt hur stor andel av partners prestation som fördelar sig på de olika tjänsteområdena (objektiv prestation). Den sistnämnda vinstdelningsmetoden, så kallade hybrid scheman, kännetecknas av en kombination av de tidigare. Här betonas både jämlikhet och olika prestationselement som i sin tur är nödvändiga för att skapa en slags optimal strategi för hanteringen av vinstdelning till partners.

Då många företag inom den professionella tjänstesektorn och framför allt de företag vi undersökt använder sig av partner- och delägarskap så är ovanstående resonemang viktigt att ha i åtanke. Dessa bakomliggande faktorer är i sig ett exempel på hur relationen mellan belönings-system och professionella tjänsteföretag kan se ut. Alvesson (2004) påpekar även att de komplexa arbetsmiljöer som finns i de professionella tjänsteföretagen har utarbetade ramar för hur man skall bedöma utförda prestationer och ett slags företagsminne, som faktiskt gör det möjligt att hålla reda på individers insatser över både korta och längre tidsperioder. Alvesson (2004) kan med sin diskussion vidare kopplas till Frank *et al.* (2000) där en integrerad modell beträffande arbetstillfredsställelse, motivation och resultat presenteras. Denna kan vidare kopplas till professionella tjänsteföretag och även till Alvesson (2004) och hans teori kring den individuella prestationsmätningen och dess bakomliggande faktorer som nämnts ovan.

Vad som kan förstås av ovanstående stycke är att belöningsystem i professionella tjänsteföretag byggs upp av flera olika bakomliggande faktorer som skall främja individens drivkraft att prestera väl, för att på så vis uppnå uppsatta mål. Både arbetsuppgifter och arbetsplatser är komplexa företeelser där olika typer av kännetecken kan behövas för att förstå vad som egentligen driver individen och vad denne ser för uppskattning i sitt specifika belöningsystem. Enligt Frank *et al.* (2000) så måste man förstå individens inneboende egenskaper. Dessa är enligt författarna grovt underskattade och måste förstås på ett djupare plan för att på bästa sätt möta det självförverkligande som en individ önskar att uppnå. Enligt Deci (1972) så pekar ett intressant exempel på att den inre motivationen kan avta för en viss uppgift om individen okontrollerat tillförs monetära medel.

Finns det dock en tydlig koppling mellan belönings storlek och utformning i förhållande till vad individen faktiskt presterar, så har mönster påvisats på faktiska intresseökningar i förhållande till arbetsuppgiften. Enligt ovanstående stycken kan man dra slutsatsen att bakomliggande faktorer kan spela stor roll för en individs motivation och drivkraft i förhållande till själva utförandet av en arbetsuppgift. Författarna återspeglar även att en individs prestation inte endast kan förbättras genom tillförande av monetära medel utan att arbetsuppgiftens omfattning även återspeglas i vad individen har för mål och bakomliggande tankar kring själva belöningsystemet.

KAPITEL 4: Åtta företag, åtta belöningsystem

Följande kapitel skall ge en bra bild över hur belöningsystem är utformade inom de olika organisationerna som vi har fått möjlighet att intervjua. Först kommer de två revisionsbyråerna att presenteras, sedan konsultföretagen och efter det skall advokatbyråerna presenteras, och sist men inte minst kommer arkitektkontoren och deras belöningsystem att presenteras.

4.1 Revisionsbyråer

4.1.1 Företag ALFA

Företag ALFA är ett företag verksamt inom revisionsbranschen och har ca 900 anställda i Sverige. Underlaget från nedanstående presentation är hämtat från en telefonintervju med HR-chefen som är stationerad på huvudkontoret i Stockholm.

Definition och syfte

Definitionen av belöningsystem hänger ihop med kronor och ören vilket ofta är den första tanken som härrörs till begreppet belöningsystem. Inom organisationen har således belöningsystem en direkt koppling till monetära ersättningar. Själva syftet med belöningsystem hänger ihop med organisationens mål och vision samt implementeringen av dessa. Man använder belöningsystemet på hela grupper av medarbetare som styrmedel för att uppnå givna strategier och sedan kompenseras medarbetarna för sina insatser.

Utformning och omfattning

Utformningen av belöningsystem på företaget ALFA har sin grund i den vanliga månadslönen samt att det tillkommer en så kallad förmånsbaserad ersättning. Både bonus och aktier samt en rörlig lönedel i form av säljprovision förekommer inom organisationen, liksom andra icke monetära belöningar i form av motivation och varierande arbetsuppgifter. De belöningsformer som förekommer kan delas in i tre huvudgrupper, nämligen; monetära ersättningar, förmåner och övrigt. Vad gäller monetära ersättningar, utöver den ordinarie månadslönen, så förekommer bonuslön samt säljprovision som är kopplad till värvningen av nya kunder och aktier.

Beträffande förmåner så förekommer ett pensionsprogram från Alecta samt ytterligare ett annat pensionsprogram avsett för partners. Även en omfattande sjukförsäkring förekommer som innehåller bättre avtal än jämförbara bolag inom revisionsbranschen. Utöver detta så förekommer även friskvårdsbidrag, extra semesterdagar, kompetensutveckling, flexibla arbetstider och till viss del tjänstebil. Under posten övrigt så framgår det att även rikskuponger förekommer inom organisationen och är mycket uppskattade. Utöver de nämnda aspekterna så förekommer födelsedagsuppvaktningar, kick-offs, aktivitetskvällar med mera, för att skapa en bra stämning och gemenskap bland de anställda i företaget. Dock kan vissa lokala avvikelser förekomma när det gäller belöningsformerna under övrigt.

Går vi sedan över till vem som omfattas av belöningsystemet så framgår det att alla medarbetare har månadslön. Vad gäller säljprovision så omfattas alla som inte är partners eller jobbar med renodlad corporate finance och/eller skattefrågor samt övriga som erhåller bonus. Vad gäller aktier så är det enbart partners som erhåller aktier i bolaget. Bonus erhålls av de som är konsulter samt jobbar med renodlad corporate finance och/eller skattefrågor. Pensionsprogram och sjukförsäkring omfattar alla i organisationen, dock i olika omfattning. Friskvårdersättning, flexibla arbetstider och kompetensutveckling omfattar också samtliga inom organisationen medan tjänstebil och extra semesterdagar enbart omfattar en del av de anställda.

Vad gäller utformningen av det som mäts, så använder sig ALFA av ett Balanced Scorecard som gäller för partners och de som erhåller bonus. Varje partner har även ett eget individuellt Balanced Scorecard med mål som skall uppnås. Vad som belönas inom organisationen är på rak arm svårt att svara på då medarbetare förväntas göra det de skall göra och de vet därför således var själva ribban ligger. De anställda känner till de förmåner som de är försedda med och förväntas utifrån detta utföra ett bra arbete.

Effekter och förändringar

Belöningsystemet ses överlag som positivt bland de anställda, främst på grund av att det ger de anställda så mycket frihet som möjligt. Denna belöningsform (flexibla arbetstider) är också den som överlag ses som mest attraktiv, trots att definitionen kring belöningsystem ofta handlar om kronor och ören som nämnts tidigare.

Ett belöningsystem ses idag till stor del som en samling hygienfaktorer som är nödvändiga för att en individ skall arbeta inom organisationen. Dock handlar motivationsfaktorer mer om hur man trivs än om själva belöningarna inom företaget.

Belöningsystemet i ALFA har successivt förändrats genom att bonusar och provisioner har tillkommit under åren som inte alls fanns tidigare samt att belöningar har blivit allt mer individbaserade. Tidigare belönade man de anställda utifrån ett kollektivt mönster och i dagens läge handlar det mer om individens unicitet, det vill säga individens insatser. Belöningar utöver den vanliga lönen blir allt populärare då individen ser sin personliga insats bidra till den framgång som företaget faktiskt uppnår och på så vis så ser denne det allt mer naturligt att utkräva personlig ersättning. Det finns i dagsläget brister i hur man väljer att redovisa de olika förmåner som finns att tillgå för personalen och dess värde. Detta innebär att förmånerna ofta tas för givet bland medarbetarna och att det uppstår en form av informationsbrist kring belöningsystemet och vad som faktiskt tillfaller individen vid måluppfyllelse inom organisationen.

Framtiden

Inom den närmaste framtiden skall ett flexibelt lönesystem införas där den anställde får möjlighet att själv disponera sin lön och kan växla en del av lönen mot olika typer av förmåner. Det är även troligt att man skall börja arbeta mer med att informera samt att sätta en prislapp på alla förmåner så att de anställda faktiskt ser hur mycket de får i ersättning för sina prestationer. Man kommer även att fortsätta utveckla arbetet med att möta varje individs behov mer och mer där så kallade personliga löner kommer att befästas. Med detta menar man att en så kallad förskjutning kommer att äga rum från den nuvarande lönebilden till en mer personlig sådan, där individens faktiska kompetens lär vara kopplad till vad man kommer att tjäna. Detta skiljer sig från dagsläget då lönen anses vara mer kopplad till mängden arbetsuppgifter och ansvar. Inom organisationen tror man att ett bra belöningsystem krävs för att kunna bevara nöjdheten bland medarbetarna samt för att kunna fortsätta vara konkurrenskraftig. Utöver ovanstående tillägg och modifieringar så är ALFA väl rustat för framtiden vad gäller ett hållbart och attraktivt belöningsystem.

4.1.2 Företag BETA

BETA är ett litet företag inom revisionsbranschen med säte i Malmö och 15 anställda. Nedanstående information är hämtad från en personlig intervju med en revisor/partner på företaget.

Definition och syfte

Belöningsystem anses vara mer än bara en hygienfaktor, motivation är också av yttersta vikt samt att låta personalen påverka sin egen utveckling. Vad gäller monetär kompensation är målet att man inte skall ha lägre ingångslön än på de stora revisionsbyråerna. Belöningsystem är utformade helt på individuell basis inom organisationen och olika typer av individer med olika arbetsuppgifter belönas på olika sätt efter individuell prestation. Huvudsyftet med användningen av belöningsystem är att få folk att trivas i organisationen, ”*medarbetare som trivs gör ett bra jobb*”. (Revisor företag BETA).

Utformning och omfattning

I följande avsnitt skall de olika belöningsformerna delas in i tre grupper, nämligen; monetära ersättningar, förmåner och övrigt. Vad gäller de monetära ersättningarna så förekommer bonus och i vissa särskilda fall (dock väldigt sällan) aktier. Aktier förekommer oftast efter 6-7 år då någon anställd har gått in och blivit delägare i firman. Gällande förmåner så förekommer ett allmänt pensionsprogram som alla på företaget omfattas av. Sjukförsäkring förekommer som ger anställda fördelen att gå före i eventuell vårdkö. Vidare har de anställda även följande förmåner; friskvårdsbidrag, tjänstebil, extra semester, flexibla arbetstider, skiftande arbetsuppgifter, kompetensutveckling samt karriärmöjligheter inom företaget. Under posten övrigt, så förekommer beröm för goda insatser och födelsedagsuppvaktningar.

Belöningsystemet omfattar samtliga inom organisationen, bonussystemet är individuellt anpassat och tilldelas utifrån individuella prestationer oavsett vem som har uppnått dem. Vad som belönas är direkt kopplat till de faktiska mål som man vill uppnå och här förekommer både mjuka och hårda mål. Båda dessa typer av mål är direkt kopplade till strategier och visioner. De mjuka målen rör oftast kompetensutveckling medan de hårda målen kan härröra ett internt projekt (exempelvis marknadsföring eller arbete med företagets hemsida).

När man mäter det som skall belönas så använder man sig inte av något Balanced Scorecard. Istället skriver man ner och redogör för de mål som skall uppnås på ett mer traditionellt vis där varje anställd både har ett individuellt samt finansiellt mål uppsatt som ligger till grund för att erhålla framtida bonus. Det som skall belönas mäts alltså utifrån uppfyllandegraden av de individuella samt finansiella målen som varje medarbetare har. Dessa mål och dess uppfyllandegrad går man igenom vid en två dagar lång konferens varje höst.

Effekter och förändringar

Inom organisationen är det belöningsformen kompetensutveckling som ses som mest positiv och som diskuteras mest bland de anställda och överlag så är effekterna av belöningsystemet mycket positiva. Själva effekterna av belöningsystemet har tydliggjort fokus för de anställda i deras vardagliga arbete. De anställda gör bättre ifrån sig om de blir belönade, men det handlar inte alltid om pengar utan att även trivsel och motivation spelar stor roll för resultatet. Belöningsystemet har lett till en slags effektivisering och i detta fall av revisionshanteringen och själva uppdelningen av de uppgifter som de anställda tilldelas. Man försöker utnyttja all möjlig kompetens och här gör belöningsystemet sitt genom att motivera medarbetare till slutförande av aktuella uppgifter.

Belöningsystemet inom organisationen har förändrats successivt i företaget. Det har blivit mer avancerat och flertalet belöningsformer har tillkommit, till exempel bonus och andra förmåner. Dagens belöningsystem har blivit allt mer omfattande. Detta beror till stor del på att människor är mer individualiserade idag och att individer inte är kvar på ett och samma företag hela sitt yrkesverksamma liv. Detta innebär att flexibla system med mål och utveckling blir allt viktigare för nyutbildade. Detta gör att mer hänsyn tas till individens behov i dagsläget jämfört med tidigare.

De brister som existerar i dagens belöningsystem gäller framför allt de uppföljningar som görs under året där dessa i nuläget genomförs under konferensen varje höst samt då tid finns. Det är önskvärt att dessa uppföljningar blir fler och görs på en mer regelbunden och kontinuerlig basis. Detta är i dagsläget även önskvärt bland de anställda, men problemet är att det antingen inte finns tid eller utrymme till att genomföra dessa uppföljningar.

Framtiden

Överlag kommer man att arbeta vidare på samma sätt i framtiden, dock önskvärt att man gör mer kontinuerliga uppföljningar. Även viss kritik riktas mot belöningsystem inom revisionsbranschen och man menar att:

”Det som är fel i revisionsbranschen är att många rutinerade revisorer sitter med en stor mängd uppdrag, fokuserar på att vara påskrivande revisorer och hur många uppdrag man har. Man borde lägga fler uppdrag på andra yngre revisorer så att man får en mer jämn fördelning” (Revisor företag BETA).

Dock skall det poängteras att i just denna organisation så belönas man inte på basis av hur många uppdrag man har utfört, men dock förekommer det i andra större revisionsbyråer.

4.2 Konsultföretag

4.2.1 Företag GAMMA

GAMMA är ett medlemsägt konsultbolag med över 135 kontor i Sverige och arbetar inom fyra olika tjänsteområden däribland ekonomi, juridik och fastighet. Vi var på Malmökontoret och talade med regionchefen för södra Sverige.

Definition och syfte

Definitionen av belöningsystem inom företag GAMMA är följande: Hela kakan av vad du får för ersättning för den prestation du utför. Syftet med belöningsystem i GAMMA är att behålla och attrahera personal samt att styra till ett visst beteende som kopplas ihop med företagets strategi och vision. Regionchefen markerar tydligt att kommunikation av belöningsystemet och kopplingen till strategi och vision är av yttersta vikt för att belöningsystemet skall fungera effektivt. Ett belöningsystem ger större effektivitet om det används rätt och är prestationsbundet. Regionchefen framhäver att lön och ersätningar/förmåner står för två tredjedelar av kostnaderna i konsultföretag. Belöningsystem är i slutändan en kostnadspost för företaget och det är ingenting som man kan bortse från.

Utformning och omfattning

Vad gäller utformningen av belöningsystemet i GAMMA så förekommer både monetära och icke monetära belöningar. Vad gäller grundlönen och löneökning så utgår man från tre lönekriterier. Ett mål som säger hur mycket pengar man skall dra in till företaget, ett mål som beskriver samarbetsförmågan och ett mål som beskriver hur man drar in nya kunder till företaget. Detta tillsammans med synen på om man är en tillgång för företaget ligger till grund för storleken på den årliga löneökningen. Utöver grundlön och löneökning så förekommer ett vinstdelningssystem samt utbetalning av bonusar och till viss del gratifikationer och tantiem. När det gäller utformningen av vinstdelningssystemet så ser man efter hur det har gått under året och om man uppnått de uppsatta målen och har man gjort det utgår vinstdelning. Idag omfattas samtliga anställda av vinstdelningssystemet utom region- och affärschefer då de är med och kan påverka budgeten. De belönas istället utifrån hur marknadsområdet går samt att de har ett individuellt uppsatt mål och utifrån detta kan de sedan erhålla bonus. Det finns ett tak både för bonus och vinstdelningssystemet och detta tak är satt till maximalt en månadslön.

Fastighetsmäklarna som också arbetar inom organisationen har dock rörlig lön/provision som baseras på försäljning, så i detta fall förekommer inget tak. Vidare förekommer gratifikationer för samtliga anställda i de fall då man ser att en individ presterat något extra bra men det kanske inte har blivit någon vinstdelning just det året. Då kan man erhålla en gratifikation om en engångssumma på tio till femtontusen kronor istället. Tantiem förekommer också ibland men ses som en bonus och taket är detsamma.

Går man sedan vidare till att behandla de förmåner som existerar så har man ett pensionsprogram där den som tjänar mer än 10 basbelopp, en s.k. tio taggare, själv får styra över och förvalta sin pension, i övrigt förekommer Alecta. Det kan även finnas andra pensionsprogram som individer förhandlat fram men detta har inte regionchefen någon insikt i. Vidare har man en sjukvårdsförsäkring som gör att man kan gå före i kön. Denna omfattar både den anställda och dennes familj, en traditionell sjukförsäkring förekommer ej. Man har även friskvårdsbidrag på 2000 kronor till alla anställda, dock får man inte bidrag till golf och tennis. Även förmåner som bostad förekommer till den grad att företaget disponerar över ett antal andrahandslägenheter på bra läge i Stockholm och dessa kan den anställda bli erbjuden att hyra, men måste själv bekosta boendet. Detta gäller främst för högre chefer inom organisationen. Vidare har man något som kallas förmånsbil för alla som kör mer än 300 mil/år i tjänsten.

Upplägget är sådant att samtliga kostnader för bilen läggs på ett konto och på ett annat konto ersätts den anställda för de mil han/hon kört i tjänsten. Ersättningen är 45 kronor per mil om man kör miljöbil, annars 30 kronor. Skillnaden som uppstår mellan dessa poster är den del av bilkostnaden som dras från den anställdes lön varje månad. Detta system har dock sina brister då det faktiskt är möjligt att få betalt samtidigt som man har en förmånsbil om man kör så mycket per år att ersättningen överstiger kostnaden för bilen. Det är inte vanligt att det händer, men är ändå något som man bör tänka över. Det finns även ett par företagsbilar till mäklarna men dessa parkeras på arbetsplatsen efter arbetstid. Vad gäller extra semester så är upplägget sådant att de som inte har övertidsersättning har 5 extra dagar per år, medan de som har övertidsersättning enbart har de 25 lagstadgade semesterdagarna. Flexibla arbetstider förekommer också då man idag ser det mer som att man köper den anställdes prestation och inte tid. Så länge man presterar det man skall så spelar det inge roll om man jobbar 20 eller 80 timmar i veckan. Karriärmöjligheterna inom organisationen är sådana att man efter ett tag får inrikta sig antingen på att bli specialist inom ett område eller så inriktar man sig på en chefskarriär. Vanligast är att folk väljer specialistkarriären då detta ses som ett tryggare val. Enligt regionchefen är det lättare att ersätta en chef än en specialist.

Kompetensutveckling ses inte som en belöning eller en förmån utan det är standard i organisationen. Vad gäller beröm och dylikt har man en standard att beröm ges inför många medan kritik alltid tas enskilt med den berörda individen. I övrigt så får man guldklocka efter 25 år inom företaget då man åker till Stockholm och äter middag med ledningen. Vid större födelsedagar får man en present av företaget men insamlingar på de lokala kontoren brukar förekomma vid de flesta födelsedagar. Man har även en kick-off vartannat år för att motivera personalen samt årliga julfester och säsongsavslutningar lagom till midsommar, efter den intensivaste tiden på året. De flesta kontor har även fruktkorgar som företaget betalar. Dock hade inte alla det tidigare och regionchefen beskriver det som sandlådenivå bland personalen då de var avundsjuka på att andra kontor hade fruktkorgar. Man kan även konstatera att företaget i år har börjat använda sig av Balanced Scorecard på kontorsnivå men dock är det svårt att koppla ihop nedåt och få en helhetsbild. Därför styr man mer med lönekriterier på individnivå. Deras Balanced Scorecard är inte kopplat till belöningssystemet utan fungerar mer som ett styrmedel för personalen.

Effekter och förändringar

Bland personalen uppfattas framför allt lönekriterierna för ökad lön som något väldigt positivt, även övriga belöningar ses så klart överlag som positiva men vad gäller vinstdelningssystemet kan det i vissa fall uppfattas som mindre bra. Åtminstone i de enheter som inte lyckats nå målen för att erhålla vinstdelning. Det är ofta lättare att förbättra en enhet som redan går bra än en som går dåligt, enligt regionchefen. Effekterna belöningsystemet medfört är, förutom att man styr personalen i den riktning man vill i förhållande till strategin, att personalen arbetar hårdare och hårdare om de märker att målen är nära att uppfyllas för att erhålla bonus, vinstdelning eller liknande. Men det gäller att fullständig ärlighet förekommer då det går att svindla bort pengar. Förändringar vad gäller belöningsystem är ständigt förekommande eller som regionchefen uttrycker det: *"belöningsystem är ett evighetsjobb"* och man har haft 3-4 olika upplägg under de senaste tio åren. Faktum är att belöningsystemet ses över för tillfället så därför kan nya ändringar bli aktuella. På frågan om regionchefen tror att belöningsystem är nödvändigt för att göra ett bra jobb, så hänvisar han delvis till en tidigare medarbetare som hävdade att belöningar och bonus är förkastligt eftersom folk ändå alltid strävar efter att prestera bra. Dock finns det ett attraktionsvärde i belöningsystem som blir allt mer viktigt idag. Eftersom man ständigt ser över belöningsystemet kan man hävda att det föreligger brister men att man ständigt arbetar för att bli bättre.

Framtiden

Angående framtiden och belöningsystem kommer man att arbeta vidare på samma sätt. Man hävdar att själva grundlönen är utan tvekan den största och bästa belöningsformen och den som uppskattas mest. Man hävdar att lönekriterierna är esset i rockärmen för att man skall lyckas även i framtiden. Men samtidigt ser man en tendens mot mer rörliga lönedelar, lite åt mäklarhållet. Även bemanningsbranschen ökar och detta ger mer rörliga kostnader för företag, då det inte föreligger någon fast kostnad för personal längre. Även större flexibilitet och ett individbaserat belöningsystem kommer att krävas i större utsträckning i framtiden. Det är bra om en anställd själv kan välja belöningsform, till exempel när man är ung vill man ha en häftig bil men ju äldre man blir desto mer tänker man på sjukvård och pension. Eller som regionchefen uttryckte det: *"Man tror man är odödlig när man är ung, men sedan händer det saker"*.

Angående de senaste årens mediestorm kring belöningsystem så säger man att man finner vissa ersättningar i andra branscher osmakliga, till exempel inom revisions och juristbranschen: *"de kan inte mer än äta sig mätta"* och *"inom juristbranschen förekommer en sjuk pengafixering"* är två av citaten som utmärker sig under intervjun. Detta är en av anledningarna till att man infört tak på sina bonusar och detta gör att de jurister som arbetar på GAMMA har andra ersättningar än på advokatbyråer, men samtidigt förekommer inte samma hets och stress. En annan viktig aspekt att ta hänsyn till, enligt regionchefen, är ägarbilden. Förekommer det partners i företaget är det självklart att de vill plocka ut så mycket som möjligt eftersom de äger företaget, men så fungerar det inte på GAMMA som är en medlemsorganisation. Avslutningsvis finns det förbättringspotential inför framtiden, men man hävdar ändå att *"införandet av lönekriterier är det bästa vi gjort"* och detta kommer man att fortsätta med även i framtiden. Man hävdar också att transparens och rätt grundlön är det viktiga i sammanhanget, inte alla andra former av belöningar.

4.2.2 Företag DELTA

Företag DELTA är ett konsultbolag verksamt inom teknik och systemutveckling. DELTA är en av de ledande aktörerna inom sitt område och har idag ca 1300 anställda. Vi intervjuade företagets CFO på huvudkontoret i Malmö.

Definition och syfte

Inom DELTA talar man om att fokus i belöningsystemet går ut på att till 95 % sätta incitamentssystem på alla i organisationen och att detta medför stora konsekvenser. Syftet är att skapa en morot för att uppnå koncernmålen.

Utformning och omfattning

Utformningen av dagens belöningsystem är ganska omfattande. Man har rörliga ersättningsystem för samtliga inom organisationen, dock skiljer sig systemen åt mellan chefer och konsulter.

Som konsult har man i dagsläget en rörlig del omfattande 10 % av den totala månadslönen och denna rörliga del baseras helt på den beläggning eller utdebitering som konsulten gör. Konsulten har x antal timmar som måste debiteras varje månad och när man inte upp till målet får man inte de sista 10 % av lönen. 7 % av dessa tio utgår först då man fakturerat det uppsatta målet. De andra 3 % av lönen utgår då man uppnått x av målet. På företag DELTA har man oerhört fokus på tillväxt och man har på senare tid haft en tillväxt på 57 % medan övriga branschen ligger kring 20 %. Denna tillväxtorientering har gjort att man från och med 2010 infört ett nytt system även för cheferna. Detta system innebär att 20 % av lönen är rörlig och baseras på följande kriterier; hur mycket pengar den egna avdelningen tjänar, hur mycket pengar den gemensamma enheten som avdelningen ingår i tjänar samt en del kopplad till *den nya affärsidén*. Den nya affärsidén innebär att man utöver sina egna anställda konsulter använder sig av karriärpartners det vill säga man tar in och rekryterar konsulter från andra bolag och matchar dem med det specifika uppdrag som DELTA erhållit från kund och man fungerar således även som en konsultmäklare. Detta gör att DELTA kan erbjuda kunderna ett större utbud av kompetent personal. För varje ny konsult som rekryteras via partner erhåller chefen en viss summa. Det nya med detta system är att cheferna erhåller den 20 % rörliga delen om målen uppnås, men till skillnad från tidigare budgetrelaterade system så blir man fortsatt belönad, och det rejält, för varje del som överstiger det uppsatta målet. Detta gör att man kan tjäna mycket pengar när det vill sig väl.

Tidigare hade cheferna inga incitament att jobba mer om man visste att man inte skulle nå upp till budget. Idag ligger taket på 67 % av den fasta lönen, men tidigare var taket dessa 20 % och man erhöll dem om målet uppnåddes, annars erhöll man inget alls. Man insåg snabbt att konsulternas incitamentssystem inte var tillräckligt utan nu har man även kopplat den nya affärsidén till samtliga konsulter. Det vill säga om du som konsult rekryterar en utomstående konsult till ett specifikt uppdrag, genom att lämna in dennes CV, så blir du belönad med 3 % av det totala täckningsbidraget på det uppdrag som den inhyrda partner konsulten skall utföra hos DELTA:s kund. Personalen på löneavdelningen har också 10 % rörlig lön och denna utgår enligt två kriterier, nämligen hur bra löneavdelningen går samt 50 % baseras på hur DELTA går. Övrig personal har samma system som cheferna men med mindre andel rörlig löneandel. Således är nu samtliga inom organisationen ansvariga för antalet belagda/debiterade timmar samt att alla är ansvariga för hur det går med Partner konceptet den nya affärsidén. Hela detta koncept kallar man för OTE-lön (On Target Earnings).

Detta leder också i längden till helt nya karriärvägar och möjligheter och de personer som är duktiga på att dra in nya partnerkonsulter i organisationen kan vara framtida ledare och potentiellt chefsmaterial. Denna aspekt är helt klart tyngdpunkten i DELTA:s belöningsystem och den som väcker mest uppmärksamhet. Utöver detta system så förekommer inga direkt andra monetära ersättningar. Aktier och optioner förekommer inte då bolaget är helägt av ett annat bolag och bonusar är inte så vanligt förekommande utan det är främst fokus på systemet med rörliga lönedelar. Vad gäller olika förmåner så har samtliga anställda ITP pension samt att så kallade tio taggare förekommer. Vidare har man även en frivillig sjukvårdsförsäkring som man tillhandahåller och summan för denna dras dock från den anställdes bruttolön. Man har även personalbil som administreras helt av DELTA, men kostnaden för bilen dras från den anställdes bruttolön där detta också är frivilligt. Man har även en andel reklambilar och dessa subventioneras kraftigt då en mindre summa dras från den anställdes bruttolön. Det går till viss del även att förhandla sig till fri bil i de enskilda löneavtalen. Vad gäller kompetensutveckling och liknande så försöker man arbeta med detta kontinuerligt, men man måste ha i åtanke att ca 85 % av tiden i ett konsultbolag skall debiteras mot kund. Eller som DELTA:s CFO uttryckte det: *"det gäller att ha en djävulsk effektivitet"*. Vad gäller flexibla arbetstider så menar man på att det finns flexibilitet men man måste ändå arbeta in timmarna då man har ett debiteringsmål att uppnå varje månad.

En annan åtgärd som används för att justera behovet av konsulter mellan låg- och högkonjunktur är att man har så kallat 2 mot 1, det vill säga att man får gå hem två timmar under lågkonjunktur med betalning och sedan får man jobba in detta med en timme extra utan betalning under högkonjunktur och detta har lett till att man inte har behövt säga upp någon personal under lågkonjunktur. Således kan man säga att man belönar att skjuta upp jobb. Utöver detta så anordnar man julfester och andra gemensamma aktiviteter, man var senast i mars iväg två dagar på en gemensam konferens utomlands. Man lägger absolut störst fokus på det rörliga lönesystemet inom denna organisation. Vidare är det ett intressant faktum att man inte använder sig av någon budget då man anser detta vara ett skadligt styrinstrument. Man använder sig inte heller av Balanced Scorecard eller liknande utan man har tagit fram en egen modell, PU. Man gör rullande prognoser, men varje avdelning (finns ca 100st inom DELTA) gör sin egen och i denna prognos gör man upp en resultaträkning samtidigt som man lägger in uppgifter om debitering och debiteringsgrad, frånvaro etc. Detta jämför man sedan med utfallet och planen är att man skall nå 2xQ som är visionen. Det vill säga att man skall dubbla sin omsättning under en viss tidsperiod.

Denna modell blir självuppfyllande då allt slår mot det rörliga lönesystemet. Detta är en bra styrmodell som samtidigt medför att man inte behöver konsolidera alla avdelningar till en prognos för bolaget som helhet.

Effekter och förändringar

Det märks tydligt att fokus nästan enbart ligger på det rörliga lönesystemet. Man menar att effekterna av detta system är nästintill oslagbart då man har mycket större tillväxt än övriga i branschen och trenden pekar stadigt uppåt, samtidigt som man klarat sig bäst ur lågkonjunkturer genom att inte ha behövt säga upp någon. Systemet leder också till att personalen jobbar mer, det är en högre närvaro och högre faktureringsgrad och alla jobbar mot dessa mål samtidigt som man skapar ett välmående företag. Ett införande av detta system har varit nödvändigt då priset per debiterad timme varit konstant de senaste åtta åren samtidigt som lönerna ökat och marginalerna sjunkit. Med införandet av detta system har man kunnat hålla priserna samtidigt som man gjort en raketartad tillväxt och debiterat många fler timmar. Detta i kombination med ledarskapsutbildningar för cheferna har varit väldigt viktigt. Man säger att rörliga lönesystem är den helt avgörande komponenten i kombination med tydliga mål som kommuniceras ut till alla. Samtidigt har detta system som helhet bidragit till en tryggare arbetsplats då man får behålla sitt arbete även vid lågkonjunktur. Reaktionen från personalen är blandade och de flesta hade nog föredragit att ha en högre del fast lön, men samtidigt känner man sig trygg på arbetsplatsen och man får saker och ting utförda.

DELTA har blivit utsett till bästa arbetsplats ett par år i rad, så något positivt måste det ju vara med belöningssystemet även från personalens sida. Man poängterar att det förkommit en del åsikter om det rörliga lönesystemet, dock hävdar man att ett system som inte väcker uppmärksamhet och diskussion är ett undermåligt system. Övriga förmåner ses också som positiva, särskilt de olika konferenserna som hålls. Man säger dock att systemet som helhet nog ses som mer positivt bland nyanställda jämfört med traditionella personer i företaget som varit med länge. Här skall samtidigt poängteras att DELTA har en relativt hög personalomsättning. En brist i dagens system som man håller på att arbeta med är att man skall införa en personalportal där man visar samtliga ersättningar och det monetära värdet på dem för att den anställde skall förstå vad man faktiskt får i rent ekonomiska termer.

Framtiden

Gällande framtiden för belöningsystem så menar man inom DELTA att styrsystem är det som i grund och botten är det viktiga och att man måste koppla incitament och driv till det som skall uppnås, främst med fokus på rörliga monetära ersättningar. Man kan omvända de flesta företag att bli så mycket lönsammare och öka tillväxten genom att införa ett system med rörliga lönedelar. Det är rent bedrövligt hur det är i andra företag och vissa har gått tillbaka till fasta löner vilket man på DELTA ser som fullständigt obegripligt. Det är också viktigt att man har ett objektiva system och att man lägger mycket krut på att utveckla ett välfungerande styrsystem vilket är ett framgångskoncept som håller. På DELTA kommer man att arbeta i samma riktning även i framtiden.

4.3 Advokatbyråer

4.3.1 Företag OMEGA

OMEGA är en väletablerad advokatbyrå med kontor på ett antal svenska orter och har 150 - 200 anställda. Vi besökte kontoret i Malmö och talade med en advokat/partner.

Definition och syfte

På OMEGA definierar man belöningsystem som att man får något extra, när man presterar något extra. Syftet med belöningsystemet är att få personalen att agera så som ledningen önskat och tänkt enligt de strategier som företaget satt upp.

Utformning och omfattning

Belöningsystemet är utformat så att man har grundlön när man börjar som biträdande jurist i företaget och efter 3-4 år när man har avancerat så erhåller man bonus som består av ett x antal månadslöner. Denna betalas ut i efterhand beroende på hur mycket man har presterat. En extra månadslön skall vara ganska lätt att uppnå, två extra månadslöner går att uppnå och tre extra månadslöner är något svårare att uppnå. Både hårda och mjuka kriterier ligger till grund för utbetalningen av bonus.

Omsättning, debiteringsgrad, hur man marknadsför sig själv och byrån samt hur man delegerar arbete inom organisationen och hur man arbetar internt är alla exempel på mål och kriterier som är avgörande för att man skall erhålla bonus. Bonus systemet omfattar biträdande jurister, advokater och delägare. Administrativ personal omfattas ej, men de erhåller ibland en bonus diskretionärt eller en liten gåva då och då för ett väl utfört arbete. Aktier till delägarna förekommer också i OMEGA. Några övriga monetära ersättningar förekommer inte. Vad gäller förmåner och dylikt så förekommer pensionsprogram för alla utom delägare och sjukförsäkring förekommer för vissa delägare men inte övriga. Samtliga i personalen erhåller gymkort samt även den administrativa personalen. Tjänstebilar förekommer för vissa inom organisationen och man har en vecka extra semester, men man har ingen övertidsersättning. I övrigt förekommer även skiftande arbetsuppgifter, kompetensutveckling och karriärvägar inom företaget i belöningsystemet.

Det tar vanligtvis sju till åtta år att bli partner i firman. Utöver ovanstående belöningar så uppvaktar man alltid personalen på födelsedagar och man får en större gåva då man fyller jämnt. Även vid bröllop och barnafödelse erhåller man en gåva från företaget. Man arrangerar även en kick-off varje höst samt anordnar julfest och en vårfest. Det händer även att man mer impulsartat anordnar after work och tar en öl tillsammans där man talar om allt annat än jobb, detta för att öka motivationen och trivseln på arbetsplatsen. Vad gäller flexibla lönesystem där den anställde kan löneväxla, framgår det att så länge det är kostnadsneutralt och inom lagligheten så är det accepterbart med flexibla lönesystem och ersättningar, men det förekommer dock inte i så stor utsträckning. På OMEGA använder man sig inte av något Balanced Scorecard utan man utgår ifrån de kriterier som nämnts ovan och man har utvecklingssamtal och uppföljning av mål regelbundet under året. På OMEGA blir man informerad om belöningsystemet gradvis, ibland redan vid anställningen men oftast gradvis i efterhand när man jobbat ett par år. På OMEGA hävdar man att bonus och belöningar inte är det viktigaste för en nyutexaminerad utan det blir en naturlig del senare i utvecklingssamtalen.

Effekter och förändringar

Belöningsystem har betydelse för trivseln och man skall bli belönad om man gör det där lilla extra dock är formen på belöningen inte alltid lika viktig, det kan vara allt från bonus till beröm eller en liten present. Man uttrycker det så här:

”Pengar är alltid uppskattat, det är vad man ofta behöver när man är yngre men när man blir lite äldre och har pengar blir andra förmåner viktiga såsom pensioner med mera”. (Partner, OMEGA)

Belöningsystemet ses som positivt bland de anställda, belöningsystemet skapar förståelse för hur företagandet fungerar nämligen att prestera först och bli belönad sedan. Dock anser partnern att det idag finns en viss bortskämdhet hos biträdande jurister som är nyanställda då de har lite väl hög fast lön och då fungerar detta inte lika bra. Effekterna som belöningsystemet medfört är att personalen agerar enligt vad ledningen önskar gällande strategi och vision. Ledningen sätter upp kriterierna för belöning så att de kopplas till önskemålen angående företagets strategier. Vad gäller bristerna i dagens belöningsystem så har man inte analyserat det särskilt ingående utan man upplever att det fungerar ganska väl i dagsläget. Några större förändringar har inte heller ägt rum under de senaste åren.

Framtiden

Vad gäller den ökade popularitet som belöningsystem erhållit de senaste åren så tror man att det har att göra med att man har större flexibilitet i det man gör. Vill man göra lite extra så erhåller man mer i kompensation men vill man inte göra något extra så har man ändå sin grundlön, man kopplar således prestation till belöning. Vad gäller framtiden för belöningsystem så anser man att det är fler som fått upp ögonen för konceptet med prestation först och belöning sedan och detta anser man vara viktigt även i framtiden. Man anser även att det är och kommer bli allt viktigare med en rörlig lönedel och lägre fasta löner istället för höga fasta löner som förekommer till viss del idag. Man kommer under den närmaste framtiden fortfarande att jobba med samma kriterier så som debiteringsgrad och omsättning, men man ser tydligt att det blir allt viktigare med flexibilitet och rörliga lönedelar inom branschen.

4.3.2 Företag ZETA

ZETA är en välkänd advokatbyrå med ca 600 anställda, Vi talade med en person som är delägare och rekryteringsansvarig, vi träffades på byråns Malmö kontor.

Definition och syfte

Belöningsystem är en morot som ges till de anställda för att uppnå byråns mål samt skapa trivsel och motivation hos de anställda.

Utformning och omfattning

På ZETA har man delat in personalen i tre kategorier; Administrativ personal, biträdande jurister samt delägare. Vad gäller delägarnas ersättning så har de fast lön samt aktier i bolaget. Aktierna både säljs och köps till nominellt belopp så man kan inte göra några försäljningsvinster på aktierna. Utöver detta så delas vinsten, eller utdelningen om man så vill, lika mellan delägarna oavsett hur stort innehav av aktier man har. Organisationen präglas av en grundvärdering som kallas för *true partnership* och detta är tänkt att även återspeglas i belöningsystemet. Detta innebär att man måste samarbeta för att lyckas och någon intern konkurrens förekommer inte. Vad gäller de biträdande juristernas belöningsformer så har systemet nyligen gjorts om och varit i drift sedan 2010. Tidigare hade man fast lön samt ex-gratia bonus som delades ut i efterhand om det gått bra. Detta såg man som ett mindre motiverande system eftersom det är kul att få belöning i efterhand men det är inte motiverande för det kommande året. Därför har man valt att införa en ny modell som även den skall gå hand i hand med principen om true partnership. True partnership speglas också genom att alla på byrån hjälps åt.

”Får jag in en kund där jag känner att jag inte är expert på området så lämnar jag över det till en kollega, det viktigaste är att kunden alltid får bästa service, inte vem som utför uppdraget” (Partner, företag ZETA).

Numera har alla biträdande jurister en grundlön samt ett fast bonussystem som är kollektivt. Detta är tänkt att öka motivationen och verka som en morot eller ett incitament för att prestera.

Bonussystemet är uppbyggt på så sätt att man sätter en tröskel för hur många timmar de biträdande juristerna måste debitera och när gruppen uppnått ett visst antal procent över denna tröskel så utgår bonus, detta gäller oavsett vem som gjort vad och hur mycket pengar man dragit in till företaget. Den del som överstiger tröskeln + x antal procent delas i två lika stora delar. En del stannar i företaget den andra är den bonus som utbetalas till de biträdande juristerna. Denna bonusdel fördelas till juristerna baserat på antal tjänsteår. Alla får samma del av bonusen till exempel a antal månadslöner. Har man arbetat ett år på ZETA så har man x kronor i månadslön och har man jobbat i sex år har man y kronor i månadslön. Således får den som arbetat i ett år $a*x$ kronor i bonus och den som arbetat i sex år får $a*y$ kronor i bonus. Enligt delägaren så är man relativt ensam om att använda ett kollektivt belöningsystem jämfört med andra inom branschen och man menar att den *eat what you kill* mentalitet som kan förekomma då man använder individuella belöningsystem, inte förekommer inom ZETA. Utöver detta förekommer inga individuella monetära ersättningar. Till den administrativa personalen använder man sig fortfarande av ex gratia bonus emellanåt. Vad gäller de förmåner som existerar så omfattas samtliga av ett premiepensionssystem samt en omfattande sjukvårdsförsäkring och friskvårdsbidrag.

Tjänstebil förekommer enbart till delägarna och tjänstebostad anordnas endast i de fall då det är tal om utlandstjänstgöring. För biträdande jurister förekommer även datorutrustning i hemmet samt hemhjälp som en löneförmån. Firman betalar ett visst belopp för hemhjälp och ersättningen är dubbelt så hög för familjer med småbarn. Man har funderat på att ta bort denna förmån nu när RUT-avdraget finns. Samtliga har en vecka extra semester men ingen övertidsersättning förekommer. Flexibla arbetstider är en absolut nödvändighet inom ZETA då det går i perioder med högre eller lägre arbetsbelastning. På ZETA säger man aldrig nej till kunden utan som delägaren uttrycker det: "*när klienten ringer, dansar vi*" med detta menas att man alltid ställer upp när klienten ringer även om det är mitt i natten. Vad gäller kompetensutveckling så har man ett ambitiöst utbildningsprogram som alla följer och som är obligatoriskt under de första två åren. Karriärmöjligheter finns också men alla siktar inte på att bli partner. I övrigt så uppvaktar man personalen då de fyller jämnt samt att man anordnar jul- och sommarfester samt konferenser. Man anordnar också så kallade trivselsmöten på regelbunden basis och när man nyanställer är det viktigt att man hittar en person som passar in i gänget. Man vill dock tydliggöra att det är mjuka belöningar så som beröm, en klapp på axeln eller något liknande som är jätteviktigt för en fungerande och trivsamt organisation.

Vidare berättar delägaren att det ibland händer att han privat köper en flaska vin eller någon annan liten gåva till de anställda på fredagarna när han tycker att de gjort ett superbra jobb under veckan och verkligen behöver uppmuntras.

För att delvis styra organisationen använder man sig av ett Balanced Scorecard på byrånivå, som sedan bryts ner i verksamhetsgrupper, men detta styrkort är inte på något sätt kopplat till belöningssystemet.

Effekter och förändringar

Ett belöningssystem bör innehålla många olika belöningsformer men på ZETA anser man att trivsel samt personalvård och att framstå som en bra arbetsgivare är oerhört viktigt och till viss del underskattat i dagens samhälle. Överlag ses dagens belöningssystem som väldigt positivt bland de anställda och införandet av ett kollektivt system har fått till följd att sammanhållningen och trivseln på byrån har ökat samtidigt som det inte förekommer någon intern konkurrens. Dock finns det vissa nackdelar och brister med dagens system bland annat att man inte kan premiera de mest högpresterande individerna något extra. Detta får man göra på andra sätt än ekonomiskt till exempel genom partnerskap. En annan brist med det kollektiva systemet är att man som jurist inte kan säga att man väljer att jobba lite mindre och samtidigt tjäna lite mindre eftersom systemet är kollektivt och alla måste dra sitt strå till stacken. Free-riding existerar men problemet är inte särskilt stort i en organisation som ZETA då de flesta alltid är högpresterande. I övrigt har man en ganska generös syn på detta och säger att; *”Vissa år är det du som drar, något år senare är det någon annan.”* (Partner ZETA). En av de mest positiva effekterna med systemet är att det inte föreligger några ekonomiska egenintressen utan alla gör det de är bra på och man arbetar tillsammans. Samtidigt som systemet blivit mer förutsägbart har det även lett till en beteendeförändring och mer ärlighet och öppenhet på kontoret. En brist är att bonusens storlek är mindre än på andra byråer men samtidigt belönas alla så det kollektiva systemet blir dyrare än införandet av ett individuellt system. Man anser dock att fördelarna med ett kollektivt system och kopplingen till företagets grundprincip om *true partnership* klart överväger fördelarna med ett individuellt belöningssystem. De anställda i organisationen tycker att det kollektiva belöningssystemet är mycket bra. På ZETA säger man att transparens och kommunikation är avgörande för att få ett väl fungerande belöningssystem.

Framtiden

På ZETA anser man att marknadsmässig grundlön samt feedback, uppmärksamhet och beröm är det absolut viktigaste eftersom man på så vis skapar lojalitet och trivsel. Eller som man uttrycker det: *”bonus är inte det viktiga, men får man inget beröm eller uppmärksamhet, då vill man åtminstone ha den där bonusen”*. (Partner, ZETA).

Man tror att framtiden för belöningssystem bygger mycket på att 80-talister ställer högre krav och man måste arbeta med såväl ekonomiska som icke ekonomiska belöningar. Samtidigt säger man att en rörlig lönedel också är viktig att fortsätta använda och på ZETA kommer man fortsätta med dagens system. Man bör ändå ta i beaktning att man måste förutsätta att folk gör ett bra jobb om de har en bra fast lön. Avslutningsvis väljer vi att citera delägaren på ZETA, som i sin tur citerar en annan svensk företagsledare: *” Den fasta lönen är ingen jävla närvaro ersättning”*, (okänd företagsledare).

4.4 Arkitektkontor

4.4.1 Företag ETA

ETA är ett väletablerat arkitektkontor, beläget i Malmö och ägs idag av 16 partners. Under vår intervju samtalade vi med företagets vice VD.

Definition och syfte

På företaget anser man att belöningssystem är generella så tillvida att alla i organisationen är omfattade av belöningssystemet. Syftet med belöningssystem är att uppmuntra och premiera personalens insatser. Dock framgår det tydligt att man inte använder sig av ordet belöningssystem så ofta men att det underförstått förekommer inom organisationen.

Utformning och omfattning

”Vi är inga ekonomer, utan vi är arkitekter som har startat företag” detta citat framkom under intervjun och syftet var att peka på att belöningssystem är något underförstått som

existerar men man talar inte så mycket om det. Innan vi går in på vilka typer av belöningar som förekommer så vill vi framhäva att denna organisation är väldigt platt och utbildningsnivån är väldigt jämn inom bolaget. I stort sett är alla inom organisationen högt utbildade akademiker med likvärdig utbildning. Alla i företaget har en grundlön men den är noll kronor från början så man får löneförhandla när man blir anställd. Det intressanta med organisationen är att de har ett speciellt löneavtal vad gäller löneökning. Företaget har en dialog med facket och talar om hur det går för företaget och man redogör således för företagets finansiella muskler, samt redogör hur mycket pengar man kan sätta av till detta ändamål. Sedan får varje individ framhäva varför denne anser sig vara berättigad till en löneökning samt vad individen i fråga bidrar med till företaget. Det finns således ingen siffra som säger att lönerna skall öka med x % per år. Som komplement till detta tittar man ändå på viss lönestatistik innan man avgör individens löneökning. Vad gäller övriga monetära ersättningar så har bonus förekommit men det är inte så ofta det förekommer och det är ingen regelrätt metod som används. Detsamma gäller tantiem och gratifikation. Vad gäller belöningsformen aktier så erhåller man aktier i bolaget den dag man blir partner och detta kan sedan ge utdelning. Det finns dock inga skrivna regler för vem som får bli partner och vad man skall uppfylla men generellt gäller att man skall vara en tillgång för företaget som tillför mycket och har en bred kunskapsbas, samtidigt som man skapar ett mervärde. Det är alltså först när du blivit partner som möjlighet till viss extra ekonomisk kompensation uppstår i normalfallet. Utöver grundlön och aktier så förekommer en del förmåner.

Alla omfattas av ett pensionsprogram i vad som tidigare kallades sas pensionskassa. Sjukförsäkring omfattar inte alla i företaget utan cirka tio stycken totalt på företaget. Flexibla arbetstider förekommer i stor utsträckning och man brukar inom organisationen kalla det *superflex*. Standardtiden är dock 8-17 men man har ett flexkonto där man kan ligga +60 till -60 timmar/månad. Detta ses mer som en självklarhet än en ren förmån då flextid alltid har förekommit inom arkitektbranschen enligt organisationens vice VD. Kompetensutveckling förekommer regelbundet och man försöker få alla att gå utbildningarna men ibland förekommer det dock att enbart vissa går en specifik utbildning. Utbildning och kompetensutveckling är oerhört viktigt då man framhäver att "*kompetensen är kärnan inom organisationen.*" De karriärmöjligheter som förekommer är att man kan bli studiochef eller VD och sen kan man även bli ansvarig för vissa fina projekt. I dagsläget håller man på att omorganisera men som sagt så är de flesta inom företaget redan välutbildade och alla är på en relativt jämn nivå.

Alla inom organisationen erhåller 1000 kronor per termin, det vill säga 2000 kronor per år, i friskvårdsbidrag. Tjänstebilar förekommer och i vissa fall även privat parkeringsplats. Varken tjänstebostad eller hemhjälp förekommer i dagsläget. I övrigt försöker man att motivera personalen och skapa en bra stämning genom att ge julklappar, en påskgåva, anordna jul- och sommarfester, samt vartannat år anordna studieresor i Europa där man tittar på arkitektur.

Företaget bjuder även på tårta och ger en present när någon fyller jämmt inom företaget så har det inte alltid varit:

”förr bjöd vi på tårta oavsett hur mycket man fyllde, men idag är vi så många anställda så då hade vi fått äta lite väl mycket tårta” (vice VD, ETA).

Om företagets ekonomiska mål inte uppfylls, överlever inte företaget. Uppföljningar görs en gång i månaden då man gör månadsbokslut samt analyserar debiterbarheten. På ETA använder man sig av någon form av egen konstruerat Balanced Scorecard. Termen Balanced Scorecard känner man inte till men säger sedan, efter en kort förklaring, att det i princip förekommer och att man har något liknande i sin affärsplan. Detta är dock inte på något sätt kopplat till hur man belönar personalens prestationer.

Effekter och förändringar

I tjänsteföretag är människorna oerhört viktiga eftersom de bidrar med specialkompetens till företaget. Inom ETA tror man att personalen i sig inte ser saker och ting som belöningsssystem. Detta beror på att det inte riktigt ligger i organisationens företagskultur att ständigt diskutera och använda ordet belöningsystem utan man tar mer eller mindre saker för givet. Studieresor, flexitid med mera ses som en självklarhet som alltid funnits inom arkitektbranschen och detta kan man således inte ta bort. Dock uppfattas nog dagens sätt att belöna personalen ändå som positivt. Många ser det som en belöning i sig att få börja jobba inom organisationen och enligt vice VD skall man se kontoret och arbetsplatsen som en belöning i sig då det är en mycket attraktiv arbetsplats med en stark kultur. Den viktigaste belöningsformen på ETA är enligt dem själva när man blir uppmärksammad för ett projekt man gjort. Detta kan göras både via intranätet och genom att man blir uppmärksammad i media. Överlag så uppfattar man sig själv som mer generös än genomsnittet när det gäller att belöna personalen. De effekter som belöningsystemet medfört är främst att personalen är motiverad och trivs samtidigt som företagets mål uppnås.

Dock betonar man ännu en gång att man inte lägger jättestor vikt vid utformningen av belöningsystem. I slutändan kostar det pengar och eftersom branschen är väldigt känslig för konjunkturen så får man dra in på vissa saker när det går sämre medan man kan vara mer generös i bättre tider. Belöningsystem är en självklarhet inom organisationen, men ändå inte, enligt vice VD:n. Vad gäller eventuella brister i dagens system säger man sig inte ha fördjupat sig särskilt mycket inom ämnet och man vet således inte om det föreligger några brister. Man har idag en modell som fungerar bra och det har inte skett några förändringar på väldigt länge. På ETA tror man inte heller att belöningsystem i sig är en nödvändighet för att en individ skall göra ett bra jobb åtminstone inte inom arkitektbranschen. VD:n uttrycker att om man vill tjäna mycket pengar så skall man satsa på en annan bransch.

Framtiden

Idag är det möjligt att belöningsystem blir till en kultur som smittar av sig på andra organisationer men så är det inte inom ETA eller inom arkitektbranschen som helhet. Vad gäller framtiden så tror man på ETA att det viktigaste är att fortsätta belöna utbildning och kompetens. Utbildning är det som är viktigast. Detta i kombination med grundlönen som är en av de viktigaste delarna i ett belöningsystem, kommer göra att ETA är väl förberett även inför framtiden.

4.4.2 Företag THETA

THETA är ett välkänt arkitektkontor med uppdrag både i Sverige och internationellt. THETA har 9 kontor i Sverige och ca 400 anställda. Vi talade med kontorschefen på THETA:s kontor i Malmö.

Definition och syfte

Man har inte direkt funderat kring en specifik definition av ett belöningsystem på THETA men det framgår tydligt att syftet med ett belöningsystem främst handlar om att bevara och utveckla medarbetarnöjdheten och att vara en attraktiv arbetsplats för nyrekryterade.

Utformning och omfattning

Generellt hävdar kontorschefen att det inte är särskilt vanligt med omfattande belöningsystem inom arkitektbranschen särskilt inte med fokus på monetär ersättning. Man arbetar med en fast grundlön som förhandlas individuellt och man har inga fackliga avtal vad gäller grundlöner och lönehöjningar utan allt sker individuellt under de utvecklingssamtal och lönesamtal som man har varje år. Utöver grundlönen så används monetära belöningar i form av ett vinstandelssystem (bonus). Detta vinstandelssystem fungerar på följande sätt; När THETA går bra så kan de anställda utifrån vissa givna förutsättningar erhålla en bonus. Om bonus skall utbetalas eller ej avgör styrelsen på årsbasis. Detta system är till för att främja delaktighet, samarbete och engagemang inom organisationen samt att det skall uppfattas som attraktivt av individer vid rekrytering. Systemet är kollektivt och utgår från företagets gemensamma resultat. Bonus utbetalas först vid en vinstnivå på x %. Alltså resultat/omsättning $> x$ %. Vid denna vinstnivå utgår 0,1 månadslön i bonus sedan ökar det stegvis och en vinstnivå på y % eller mer ger en bonus på 1 månadslön. Detta är även taket för hur stor bonusen får vara. Bonusen utbetalas oftast före semestern och vanligtvis före midsommar. Vid beräkning av vinstandel och månadslön räknas ett snitt på de senaste tolv månaderna och hänsyn tas till deltidsanställningar sjukfrånvaro med mera. Alla medarbetare som är tillsvidareanställda omfattas av vinstandelssystemet. Vad gäller dotterbolag till THETA så är det enbart den andel som THETA äger som kopplas till beräkningen av vinstandelen. I övrigt så förekommer inga aktier och optioner eller liknande men specialavtal finns med vissa chefer. Vad gäller förmåner så har man inga andra pensionssystem än det generella som finns i arbetsgivaravtalet så kallad ITP Pension. Dock förekommer det så kallade tio taggare det vill säga personer som tjänar mer än tio basbelopp får hantera delar av sin pensionsavsättning på egen hand. Vad gäller sjukförsäkring så har man inget extra utöver standardavtal. Även friskvårdsbidrag betalas ut till samtliga inom organisationen. Beträffande tjänstebilar samt extra semesterdagar så är det endast personal på chefsnivå som omfattas. Flexibla arbetstider förekommer också inom vissa ramar och är en förutsättning inom branschen. Skiftande arbetsuppgifter, kompetensutveckling och karriärmöjligheter är en viktig del i organisationens arbete men inte kopplat som en del av ett belöningsystem man menar att kompetensutveckling är mer ett omvärldskrav än en belöning i dagsläget. Allt detta informeras man om i den pärm som finns på varje kontor och som vi även fick ta del av under vårt besök.

Utöver detta så anordnas varje eller vartannat år en studieresa för arkitekterna. Denna studieresa liknar kontorschefen vid ett *kinder ägg* som innehåller både spänning, överraskningar och inspiration samtidigt som det stärker medarbetarnas sociala gemenskap och ökar personalens motivation. Vidare har man julfester varje år och födelsedagsuppvaktningar då någon fyller jämnt samt att man har fruktkorgar och bröd i fikarummet och alla i personalen håller gemensam kaffepaus dagligen. En annan viktig del i att belöna personalen anser kontorschefen är att lyssna på folks önskemål och tillgodose individuella behov. På THETA är belöningsystemet inte kopplat till företagets övergripande strategier och visioner utan mer kopplat till helheten och resultatet och kontorschefen hävdar att det ligger något fint i detta resonemang.

Effekter och förändringar

Belöningsystemet ses som väldigt positivt då ett kollektivt system minskar intern konkurrens och bidrar till att alla gör det de är bäst på, samtidigt vill kontorschefen poängtera att det nog främst är studieresorna som är mest uppskattade bland personalen. De effekter som belöningsystemet medfört är kopplat till syftet, det vill säga att man har ökat medarbetarnöjdheten och att man framstår som en attraktiv organisation vid rekrytering av ny personal. Systemet har inte förändrats särskilt drastiskt under de senaste åren och systemet med vinstandelar har funnits sedan början på 2000-talet. Även om belöningsystemet medfört positiva effekter och ökat sammanhållningen bland personalen så tror kontorschefen inte att belöningsystem är nödvändiga för att individer skall utföra ett bra jobb. Hon säger att i denna bransch handlar det mer om äran och uppmärksamheten än om olika monetära belöningar. De brister man kan se med dagens system är problemet med free-riding dock är det inte särskilt stort. I övrigt kan man säga att det där extra drivet som existerar då man blir individuellt belönad kanske inte återfinns i lika stor utsträckning inom en organisation med ett kollektivt system men sedan förekommer ingen intern konkurrens eller tävling om vem som får mest i bonus och det är positivt. Inom ZETA använder man sig inte av något Balanced Scorecard för att styra organisationen och således återfinns inte heller någon koppling till belöningsystemet.

Framtiden

På THETA anser man att de ökade krav som återfinns på lönsamhet och andra krav gör att man måste belöna personalen mer för att uppnå det driv som eftersträvas detta tror man är anledningen till att belöningsystem blivit allt mer populärt. Om man ser till framtiden för belöningsystem inom branschen så säger man att det troligen kommer ske ändringar. Detta eftersom arkitektbranschen är i omvälvning och företagen blir allt större och bildar en profession i sig. Det är inte längre säkert att det är arkitekter som driver bolagen och detta kan också ställa andra krav och därför ses belöningsystem som en viktig aspekt även i framtiden och man tror att det kan bli vanligare med mer individualiserade system både på gott och ont.

Slutligen kommenterar kontorschefen det faktum att belöningsystem varit så omdiskuterat på senare år med att man mer bör se till rättviseaspekten och då man har ett dåligt resultat skall det inte vara möjligt att erhålla bonus eftersom det sticker i ögonen på folk. Vidare anser hon att det för vissa personer är berättigat med en hög ersättning men att det måste finnas gränser.

KAPITEL 5: En jämförelse av de olika belöningsystemen

Kapitel 5 är tänkt att ge läsaren en övergripande förståelse för de olika belöningsystemen och jämförelsen dem emellan. I kapitel 5 skall en analys mellan företagen inom respektive delbransch genomföras liksom en analys delbranscherna emellan. Slutligen skall även en övergripande analys genomföras i förhållande till presenterad teori. Innan jämförelsen påbörjas skall ett antal tabeller illustrera den övergripande synen på belöningsystem för alla undersökta företag.

5.1 Övergripande sammanställning

I tabell 5.1 visas en sammanställning av samtliga företag och deras belöningsformer som ligger till grund för jämförelsen och i tabell 5.2 visas ytterligare information kring de undersökta belöningsystemen samt vilka mål och mått som skall uppnås för att erhålla belöningen i fråga.

Tabell 5.1 Sammanställning över undersökta belöningsystem.

Belöning ↓ / Bransch →	REVISION		KONSULT		
	Monetära	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
<i>Månadslön</i>	Ja.	Ja.	Ja.	Ja.	Ja (fast och rörlig).
<i>Bonuslön</i>	Ja.	Ja.	Ja.	Ja.	Ja.
<i>Säljprovision</i>	Ja.	Nej.	Ja (vissa).	Nej.	Nej.
<i>Aktier</i>	Ja.	Ja.	Nej.	Nej.	Nej.
<i>Övriga ersättningar</i>	Nej.	Nej.	Ibland.	Nej.	Nej.
Förmåner					
<i>Pensionsprogram</i>	Alecta samt eget för partners.	Allmänt.	Allmänt samt 10 taggare.	Allmänt samt 10 taggare.	
<i>Sjukförsäkring</i>	Ja, bättre än andra.	Ja (gå före i kön).	Ja (gå före i kön).	Ja, men dras från lön (frivillig).	
<i>Friskvårdsbidrag/Gymkort</i>	Ja.	Ja.	Ja.	Ja.	
<i>Tjänstebostad</i>	Nej.	Nej.	2:a handskontrakt i Stockholm.(anställd betalar själv hyran).	Nej.	
<i>Tjänstebil/Förmånsbil</i>	Ja (särskilda behov).	Ja (vissa)	Ja (förmånsbil).	Ja (vissa).	
<i>Extra semester</i>	Ja, 5 dagar extra (efter x antal år).	Ja (de flesta)	Ja om man inte har övertidsersättning.	Ja.	
Övrigt					
<i>Övriga förmåner</i>	Rikskuponger.	-	Guldklocka efter 25 år.	-	
Belöning ↓ / Bransch →	ADVOKAT		ARKITEKT		
	Monetära	OMEGA	ZETA	ETA	THETA
<i>Månadslön</i>	Ja.	Ja.	Ja.	Ja.	Ja.
<i>Bonuslön</i>	Ja.	Ja.	Ja.	Ibland (ej vanligt).	Ja.
<i>Säljprovision</i>	Nej.	Nej.	Nej.	Nej.	Nej.
<i>Aktier</i>	Ja.	Ja.	Ja.	Ja.	Nej.
<i>Övriga ersättningar</i>	Nej.	Nej.	Nej.	Sällan.	Nej.
Förmåner					
<i>Pensionsprogram</i>	Ja (ej för delägare).	Allmänt.	Allmänt.	Allmänt.	Allmänt samt 10 taggare.
<i>Sjukförsäkring</i>	Ja (gå före i kön).	Ja (gå före i kön).	Ja (10 st.).	Ja (10 st.).	Inget extra utöver standard.
<i>Friskvårdsbidrag/Gymkort</i>	Ja.	Ja.	Ja.	Ja.	Ja.
<i>Tjänstebostad</i>	Nej.	Ja (vid utlandstjänst).	Nej.	Nej.	Nej.
<i>Tjänstebil/Förmånsbil</i>	Ja (vissa).	Ja (delägare).	Ja (vissa).	Ja (vissa).	Ja (chefer).
<i>Extra semester</i>	Ja om man inte har övertidsersättning.	Ja om man inte har övertidsersättning.	Ja.	Ja.	Ja (chefer).
Övrigt					
<i>Övriga förmåner</i>	-	Hemhjälp, dator i hemmet.	Studieresor.	Studieresor.	
<i>Övriga aktiviteter som förekommer inom samtliga organisationer</i>	Kompetensutveckling, flexibla arbetstider, karriärmöjligheter, julfester, sommarfester, födelsedagsuppvaktningar, konferenser, kickoffs, med mera.				

Tabell 5.2 Information om mål, ersättningstak, viktiga belöningar och framtiden.

INFORMATION	REVISION		KONSULT	
	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
<i>Mål som skall uppfyllas för bonusutbetalning eller andra belöningar</i>	Balanced Scorecard används. Vilka målen är framgång ej under intervjun.	Mjuka och hårda mål skall uppnås, både finansiella och individuella mål.	Hur mycket pengar man drar in, Samarbetsförmåga och rekrytering av nya kunder. Vinstandelssystemet utgår från de olika avdelningarnas resultat jämfört med budget.	Konsulter: utdebiterade timmar samt rekrytering av nya partnerkonsulter. Chefer: avdelningens resultat, den gemensamma enhetens resultat, samt rekryterade partnerkonsulter.
<i>Typ av system</i>	Individuellt.	Individuellt.	Både individuellt och kollektivt.	Individuellt.
<i>Tak på ersättningar</i>	Ingen uppgift	Ingen uppgift	1 månadslön.	67 % av den fasta lönen.
<i>Den mest uppskattade belöningsformen enligt respondenten</i>	Flexibla arbetstider.	Kompetensutveckling.	Grundlön och lönekriterier.	Den rörliga lönedelen.
<i>Viktigt i framtidens belöningsystem</i>	Flexibla system och individuella behov.	Individuella system och kontinuerliga uppföljningar.	Rörliga lönedelar och flexibilitet.	Rörliga ersättningar, objektivitet och ett välutvecklat styrsystem.
INFORMATION	ADVOKAT		ARKITEKT	
	OMEGA	ZETA	ETA	THETA
<i>Mål som ska uppfyllas för bonusutbetalning eller andra belöningar</i>	Mjuka och hårda kriterier. Debiteringsgrad, omsättning samt hur man marknadsför sig själv och byrån.	Antal debiterade timmar	Mål kopplade till företagets strategi samt de ekonomiska målen för företaget. Främsta målet är debiteringsgraden.	Vinstandelssystemet utgår från företagets gemensamma resultat, över en vinstnivå på x % utgår ersättning.
<i>Typ av system</i>	Individuellt.	Kollektivt.	Individuellt.	Kollektivt.
<i>Tak på ersättningar</i>	3 månadslöner.	Nej.	Nej.	1 månadslön.
<i>Den mest uppskattade belöningsformen enligt respondenten</i>	Beror på individens behov, men pengar är alltid uppskattat.	Marknadsmässig grundlön och feedback.	Uppmärksamhet för ett väl utfört projekt.	Studieresorna.
<i>Viktigt i framtidens belöningsystem</i>	Flexibilitet, rörliga lönedelar och individuella system.	Högre krav, både monetära och icke monetära belöningar.	Utbildning, kompetens och en bra grundlön.	Individualiserade system och högre lönsamhetskrav.

5.2 Revisionsbyråer

Enligt företaget ALFA:s definition och syfte så kopplar man belöningsystem till kronor och ören samt att själva belöningsystemet är ett slags styrmedel för att uppnå givna strategier inom företaget. Jämförelsevis så har företaget BETA klargjort att belöningsystem är mer än en hygienfaktor och att personalen måste kunna påverka sin egen utveckling. Viktigt att poängtera är även BETA:s kommentar kring att de anställda som trivs också gör bra ifrån sig. Man bör kunna föra en diskussion kring belöningsystemet och dess koppling till strategi och hur personalen uppfattar det nuvarande systemet och dess betydelse. Både ALFA och BETA poängterar vikten av att faktiskt ha ett belöningsystem som kopplas ihop med den prestation och trivsel man vill främja inom de båda företagen. Dock finns det en viss skillnad i hur ALFA poängterar kopplingen av belöningsystemet till deras vision och strategi och att BETA möjligtvis i större utsträckning pekar på att systemets uppgift handlar om att få medarbetare att trivas.

När det gäller belöningsystemens utformning så är de baserade på individuella prestationer inom båda organisationer och således förekommer inga kollektiva belöningsformer. När det gäller förmåner och belöningar i kategorin övrigt, så är det relativt likartat de båda företagen emellan. Man måste dock vara medveten om att vissa skillnader föreligger och att en jämförelse inte är helt rättvis då företag ALFA har 900 anställda och således mer resurser, än företag BETA som har 15 anställda. Vad gäller de monetära ersättningarna så är bonus intressant att jämföra, samt vad som ligger till grund för bonusutbetalning. Inom ALFA använder man sig av ett Balanced Scorecard för att mäta och jämföra vilka mål som skall uppnås. Uppnås sedan dessa mål så erhålls bonus. Det är dock svårt att urskilja vad som exakt belönas men varje medarbetare vet vad som förväntas av dem och de som är berörda av bonussystemet är således kopplade till ett Balanced Scorecard och detsamma gäller även partners, som har ett eget individuellt Balanced Scorecard. Inom BETA använder man sig också av ett helt individuellt bonussystem som omfattar samtliga inom organisationen. Vad som belönas är kopplat till de mål och strategier som skall uppnås och här använder man sig av både hårda och mjuka kriterier för att mäta prestationer och belöna personalen. Skillnaden är att man i denna organisation inte använder något Balanced Scorecard, utan man använder en mer traditionell process där varje individ har ett individuellt och ett finansiellt mål uppsatt.

Detta kan både ses som positivt och negativt eftersom BETA är betydligt mindre än ALFA och således kan optimera sin egenutvecklade variant efter varje medarbetares ambitioner, men att man eventuellt missar viktiga och beprövade komponenter som verktyget Balanced Scorecard faktiskt innehar. Det kan exempelvis röra sig om att både kunna arbeta kort- och långsiktigt i linje med företagets olika delprocesser. Dock kan BETA:s hårda och mjuka mål komplettera detta genom att varje individ har både individuella och finansiella mål som skall uppnås, vilket i sin tur säkerställer en tillförlitlig prestationsmätning. Sammantaget så bör de båda varianterna av prestationsmätning kunna sägas passa för de båda företagen både vad gäller deras storlek och mål, men som nämnts ovan så finns det både för och nackdelar.

Beträffande företaget ALFA så ses belöningsystemet medföra någonting mycket positivt och uppskattat. Systemet har för personalen utvecklat flexibla arbetstider som ses som den mest uppskattade komponenten i själva belöningsystemet. Beträffande BETA så ses den personliga kompetensutvecklingen som den absolut viktigaste delen i belöningsystemet. Här handlar nämligen inte all belöning om monetära ersättningar, utan även den individuella utvecklingen är av största vikt. En intressant aspekt att belysa är att man på BETA uttrycker att felet i revisionsbranschen är att man ofta blir belönad för antalet uppdrag. På detta sätt arbetar man varken inom BETA eller ALFA, men det finns dock indikationer från de båda företagen att övriga inom branschen delvis arbetar utifrån detta perspektiv. Vänder man på myntet så finns det även brister företagen emellan. På företaget ALFA så anses belöningsystemet tas alltför mycket för givet och man måste arbeta med att omvandla samtliga belöningar till monetära termer. På BETA anser man att själva uppföljningen av belöningsystem är bristfällig och man anser att denna bör förbättras då man på företaget kommer överens om bättre planering och eventuellt ett mer erkänt prestationsmätningssystem (eventuellt ett Balanced Scorecard) där BETA skulle kunna få bukt med sitt problem beträffande själva uppföljningen. ALFA:s belöningsystem skall i första hand främja medarbetarnas vetskap om belöningsystemet i sin helhet och vad de faktiskt får ut av att arbeta på just ALFA. En mer individbaserad hållning skulle inte endast få medarbetarna att känna sig unika, utan även placera dem i en position där de inser sin prestationsförmåga och därefter även förtjänad belöning.

Sammanfattningsvis ses belöningsystem i sin helhet som positiva på båda företagen där det på ALFA mest talas om de flexibla arbetstiderna medan man på BETA är mest nöjd med den individuella kompetensutvecklingen. Det som i högsta grad är utmärkande för de båda företagen är hur man talar om individen och dennes allt mer personliga belöning.

Man talar därför även om att olika typer av flexibla system blir allt viktigare och att dessa måste anpassas efter individernas prestationer och mål. BETA har därför i hög grad delat upp de uppgifter som passar varje individ bäst och kan därför effektivisera arbetet så bra som möjligt. Slutsatsen som man kan dra för de båda fallföretagen är att individens unicitet blir allt viktigare och att man därför måste kunna anpassa organisationens visioner efter vad den enskilde individen har för krav och mål. Det är tydligt att man fokuserar på individen, men själva utformningen av belöningsystemet skiljer sig något åt och vi vill delvis hävda att detta kan bero på företagens olika storlek. Hade vi dock fått möjlighet att även undersöka större företag inom revisionsbranschen så hade förmodligen större skillnader kunnat observeras och mer omfattande slutsatser hade kunnat dras gällande branschen som helhet.

5.3 Konsultföretag

Då man närmare granskar de undersökta konsultföretagen så ser man att de skiljer sig något redan vad gäller definition och syfte. Företaget DELTA fokuserar mer på att uppnå mål med hjälp av en incitamentsstruktur som skall vara gällande för alla, medan man inom GAMMA fokuserar mer på att attrahera personal och styra i en viss riktning. Samtidigt talar man om alla former av belöningar inom GAMMA medan man inom DELTA primärt lägger fokus på monetära och rörliga lönedelar. Vad gäller utformningen av själva belöningsystemet så skiljer den sig åt på en rad olika punkter mellan de två undersökta företagen och framför allt förekommer det fler typer av belöningar inom GAMMA jämfört med DELTA, där det på DELTA är den rörliga lönedelen som är det primära i belöningsystemet. De olika systemen skiljer sig också avsevärt åt vad gäller själva konstruktionen av belöningsystem och inom GAMMA använder man sig av ett vinstandelssystem, som baseras på enhetens resultat och är således en typ av kollektivt belöningsystem.

På DELTA så använder man sig däremot av en rörlig lönedel och detta system är helt individualiserat. I detta fall kan man även diskutera på vilka grunder man belönas och i GAMMA är vinstandelssystemet kopplat till en särskild enhet och hur den går rent finansiellt under året (denna belöningsform är således starkt kopplad till budgeten). När det kommer till chefsnivån och deras bonusutbetalningar så är denna kopplad till individuella mål samt ett övergripande mål kopplat till organisationen.

När det gäller företag DELTA och det rörliga lönesystemet så är det för konsulterna kopplat till antal debiterade timmar som måste uppnås för att man skall erhålla bonus.

Vad gäller lönesystemet för cheferna så är den rörliga lönedelen större samt att det är tre olika mål som skall uppnås för att man skall erhålla den rörliga ersättningen. Nämligen ett mål för hur mycket avdelningen tjänar, ett mål för hur resultatet är för enheten som avdelningen ingår i och sist men inte minst, ett mål relaterat till antalet nya partnerkonsulter som rekryterats. Dock skall här poängteras att dessa mått inte på något sätt är grundade i någon budget eftersom man förkastar budgeten som ett styrverktyg inom företag DELTA och använder sig av en helt egen metod. En annan aspekt som är värd att nämna är att båda företag arbetar med tak på sina ersättningar, inom GAMMA är det maximalt en månadslön och inom DELTA maximalt 67 % av den fasta lönen. När man diskuterar ersättningstak så är det även lämpligt att påpeka det faktum att vinstandelarna i GAMMA samt bonusarna betalas ut årligen och att man gör regelbundna uppföljningar i form av månadsbokslut och andra avstämningar. På DELTA betalas den rörliga lönedelen ut på månadsbasis och uppföljningar görs ständigt i form av rullande prognoser. Här ser man ett antal tydliga skillnader i såväl utformning som omfattning och attityden till budget som ett styrmedel. Vilket arbetssätt som är bäst kan diskuteras men det är nog inte det enklaste att ge ett objektiva och korrekt svar på den frågan, så vi låter det vara osagt.

Vad gäller de effekter som de olika systemen medfört så är det svårt att se några direkta likheter då man arbetar på olika sätt. På GAMMA hävdar man att man styr personalen i den riktning man vill samtidigt som lönekriterierna för ökad lön ses som väldigt positiva men att vinstandelssystemet kan ses som mindre positivt emellanåt. På DELTA däremot, hävdar man att det rörliga lönesystemet är den största bidragande orsaken till att företaget har en sådan enorm tillväxt. Samtidigt så påpekar man att systemet som helhet har fått den effekten att det är en tryggare arbetsplats och man löper mindre risk att förlora jobbet. Trots detta så kommenteras de rörliga ersättningarna ständigt av personalen, men detta ser man inte som något negativt. Det märks också tydligt att belöningsystemet ses mer ur de anställdas perspektiv inom företag GAMMA medan man har en mer övergripande och företagsinriktad syn på belöningsystem inom företag DELTA. Vad gäller framtiden för belöningsystem så ser de båda företagen en starkare tendens till allt mer rörliga lönedelar och att belöningsystem blir allt viktigare. Skillnaden är dock att man inom DELTA nästintill enbart fokuserar på den rörliga lönedelen och menar att man måste koppla ett driv och ett incitament till de saker man vill få gjorda inom organisationen, vilket annars inte sker.

Att utveckla ett korrekt och bra styrsystem ses som ett av de viktigaste momenten för att lyckas med ett bra belöningsystem i framtiden. Inom GAMMA fokuserar man på alla sorters belöningar men slutligen poängterar man ändå att det viktigaste för ett väl fungerande system är transparens och rätt grundlön.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att de konsultföretag vi undersökt har en hel del som skiljer dem åt och att de arbetar på olika sätt. Dock skall man komma ihåg att de arbetar inom helt skilda affärsområden och således kan ett system passa in bättre i en viss typ av organisationer än andra. Men frågan kvarstår dock, är det bäst att belöna på individuell eller kollektiv basis och utifrån vilka kriterier skall man bli belönad? Det är svårt att ge något tillfredsställande svar på detta då båda företag har ett system som i dagsläget verkar fungera väl och är helt rätt i förhållande till organisationen och dess kultur.

5.4 Advokatbyråer

Då man analyserar de belöningsystem som kartlagts inom advokatbyråerna så ser man tydligt att syftet och definitionen av ett belöningsystem är snarlika, nämligen att belöningsystemet ses som ett verktyg för måluppfyllelse och motivationsskapande. När det gäller utformningen av belöningsystemet så är det inga större skillnader vad gäller de olika förmåner som finns förutom att hemhjälp och tjänstebostad faktiskt finns som belöningsformer inom ZETA. Området där det skiljer sig som mest är inom de monetära belöningarna där grundlönen är basen i både OMEGA och ZETA, men den stora skillnaden ligger i själva konstruktionen av bonussystemet. Inom OMEGA arbetar man med ett individuellt bonussystem där man erhåller bonus utifrån både mjuka och hårda kriterier, så som omsättning, debiteringsgrad och hur man marknadsför byrån. Inom ZETA däremot så använder man sig av ett fast kollektivt bonussystem som enbart baseras på antal debiterade timmar.

ZETA hävdar själva att de är relativt ensamma om att använda ett kollektivt bonussystem och således sticker de ut ur mängden jämfört med övriga inom branschen. Inom ZETA omfattas man av det kollektiva bonussystemet redan från första anställningsdagen medan man inom OMEGA erhåller bonus först efter 3-4 års anställning. Administrativ personal omfattas inte av bonussystemet i något av företagen, dock erhåller de en extra bonus eller gåva emellanåt.

Vad gäller aktier till delägarna så delar man vinsten lika inom ZETA oavsett hur många aktier man har och man erhåller och säljer aktier till nominellt belopp så att man aldrig kan göra några vinster på försäljningen av aktier, vilket man däremot kan göra inom OMEGA. De effekter som uppkommit genom införandet av belöningssystem ses överlag som väldigt positiva, dock skiljer sig attityden gentemot de olika belöningarna där man inom OMEGA framhäver pengar som en av de viktigaste belöningarna medan man inom ZETA diskuterar mer kring mjuka belöningar, image och trivsel som en viktig del i en trivsamt och välfungerande organisation. Det skall dock poängteras att man även inom OMEGA framhäver andra aspekter, men det framgår tydligare att monetära ersättningar är i fokus inom detta företag. Således kan man dra slutsatsen att utformningen av belöningssystem är högst individuell och att man prioriterar olika aspekter inom olika företag och företagskulturer. Effekterna skiljer sig också åt på så vis att man inom OMEGA diskuterar den ökade förståelsen för hur företagande fungerar och vikten av att prestera först och bli belönad sedan, samtidigt som företagets mål uppnås. Inom ZETA däremot ser man stora förändringar i beteendet hos de anställda efter införandet av ett kollektivt bonussystem med en ökad sammanhållning, öppenhet och ärlighet som resultat. Vad gäller bristerna i de belöningssystem som existerar så anser man inom OMEGA att man inte har några brister i det individuella systemet.

Inom ZETA däremot så finns det brister i det kollektiva systemet i form av att belöningen per individ är lägre samtidigt som kostnaden totalt sett är högre, men överlag anser man det vara bättre med ett kollektivt system som stödjer den true partnership kultur som existerar inom ZETA. Vad gäller framtiden för belöningssystem inom den aktuella branschen så ser man likheten i att båda förespråkar att rörliga lönedelar blir allt viktigare i kombination med flexibilitet och att använda sig av såväl finansiella, som icke finansiella belöningar. Utöver detta så poängterar man inom OMEGA att kravet på att prestera först och belöna sedan, samtidigt som lägre fasta lönedelar och en rörlig lönedel, i kombination med ökad flexibilitet kommer att präglade branschen i framtiden. Inom ZETA hävdar man att åttiotalisternas höga krav kommer att präglade belöningssystem i framtiden och att transparens och kommunikation, i kombination med marknadsmässig grundlön, beröm och uppmärksamhet, lär vara avgörande i framtidens belöningssystem. Efter denna uppställning kan vi urskilja att man inom advokatbyråerna är relativt eniga om vad som kommer att präglade framtidens belöningssystem, men samtidigt agerar man på helt skilda sätt i dagsläget. Man kan då fråga sig vilket system som är bäst och svaret på denna fråga är högst individuell, men författarna av uppsatsen anser utifrån det empiriska material som inhämtats att ett kollektivt system för bonusutbetalning är att föredra

framför ett individuellt system, eftersom allt tyder på att man får en personalkultur som präglas mindre av konflikter och intern konkurrens och mer av gemenskap, samarbete och öppenhet. Detta är egenskaper som alla har glädje av på längre sikt och som krävs för att skapa en väl fungerande organisation.

Sammanfattningsvis bör det klargöras att belöningsystem är en viktig del av advokatbranschen och att såväl finansiella som icke finansiella belöningar är av intresse. Belöningssystemens popularitet lär öka även framöver med mer flexibilitet, högre krav och rörliga lönedelar i fokus. Om ett kollektivt eller individuellt system är att föredra är upp till var och en. I dagsläget används främst individuella belöningsystem inom branschen, men vi är av den uppfattningen att fler organisationer bör följa ZETA:s exempel och införa ett kollektivt belöningsystem. Slutligen bör det kommenteras att ett kollektivt system är att föredra, men att man mer borde se till de bonusparametrar som föreligger inom OMEGA då vi anser att både hårda och mjuka kriterier bör ligga till grund för bonusutbetalning, eftersom man i dagsläget dessutom förespråkar mjuka kriterier och aspekter inom ZETA.

5.5 Arkitektkontor

Vid en närmare analys av de båda arkitektfirmorna och deras syn på och användande av belöningsystem, så framkommer det att man överlag har samma syn på syftet med belöningsystem, nämligen; att uppmuntra och motivera personalen, genom att premiera dem. När det gäller utformningen och omfattningen av de båda belöningsystemen så framgår det tydligt att belöningsystem inte är så vanligt inom arkitektföretag, framför allt inte stora monetära ersättningar. Generellt ses belöningsystem som något underförstått som man inte lägger särskilt stor vikt vid, eller odslar resurser på. Vidare framgår det att man i denna typ av företag har ganska platta organisationer och att utbildningsnivån är jämn, där varken företag ETA eller THETA använder sig av något Balanced Scorecard kopplat till det aktuella belöningsystemet. När det gäller utformningen av de båda företagens belöningsystem så är det mesta vad gäller förmåner och belöningar under kategorin övrigt relativt lika varandra förutom vissa marginella skillnader vad gäller pensionsavtal och andra mindre detaljer. De stora skillnaderna föreligger i kategorin monetära belöningar och det som skiljer sig åt är att man inom THETA tillämpar helt individuell lönesättning utan inblandning av fackliga organisationer vad gäller grundlön och årlig löneökning.

ETA däremot, har ett specialavtal vad gäller den årliga löneökningen och i deras fall diskuteras i samråd med facket hur mycket pengar man kan avsätta för detta ändamål och sedan fördelas denna summa ut på de anställda, efter individuella samtal. Den andra och den allra största skillnaden mellan de två företagen, är att THETA använder sig av ett kollektivt vinstdelningssystem (de år styrelsen beslutar att göra vinstutdelning) medan man inom ETA inte vanligtvis har någon form av bonusesättning till sina anställda alls. När det gäller målen som skall uppnås för att få del i löneökningen eller andra belöningar, så poängterar man inom ETA att de mål som måste uppnås är kopplade till företagets strategier och visioner samt de ekonomiska målen. Framför allt så använder man sig av debiteringsgrad, då det är oerhört viktigt för en arkitekt att debitera sin tid. På THETA däremot så är företagets gemensamma resultat utgångspunkten för att erhålla bonus i form av vinstdelningssystemet. Överlag är man överens om att belöningsystem ses som positiva, men samtidigt säger man att det inte har skett några stora förändringar på länge och att man inte lägger ner särskilt mycket tid på detta ämne, då det till viss del strider mot den företags- och branschkultur som existerar. De båda företagen är överens om att belöningsystem egentligen inte behövs för att individer skall göra ett bättre jobb eftersom det är viktigast med ära och uppmärksamhet inom organisationen och branschen i kombination med studieresorna. Här ser man tydligt att fokus ligger på mjuka belöningar och icke monetära aspekter.

Inom ETA påpekar man till och med att det föreligger en viss ära att få arbeta inom organisationen och att detta skall ses som en belöning i sig. Trots att fokus ligger på mjuka belöningar inom branschen generellt så menar man inom THETA att det kollektiva vinstdelningssystemet är väldigt positivt då det minskat den interna konkurrensen och att alla gör vad de skall. De effekter som belöningsystemen medfört är till viss del desamma i båda företag, nämligen att man har motiverad personal och att företagets uppsatta mål blir till verklighet. Inom ETA betonar man dock att branschen som helhet är väldigt konjunkturkänslig och således får man ibland dra in på vissa saker och emellanåt kan man vara mer generös. Med detta påstående vill man hävda att belöningsystem är en självklarhet, men ändå inte, och detta synsätt präglas av branschen som helhet enligt ETA. Synen på framtiden och belöningsystem skiljer sig något åt mellan de båda företagen och ETA hävdar att belöningsystem kan ha en tendens att smitta av sig på andra och bli till en kultur. Man menar dock att detta inte är vanligt bland arkitekter och att framtidens belöningsystem kretsar kring utbildning, kompetens och grundlön som de viktigaste formerna av belöning.

På THETA menar man att arkitektbranschen är i omvälvning och man tror att de ökade kraven på lönsamhet, i kombination med förändrad ägarstruktur och allt större bolag, kommer att bidra till att belöningsystem blir allt viktigare. Samtidigt tror man att framtidens belöningsystem kommer att bli allt mer individualiserade även inom arkitektbranschen och detta är särskilt intressant då man i dagsläget använder ett kollektivt bonussystem och anser att detta fungerar väl och skapar bra stämning inom organisationen.

Efter denna uppställning kan man sammanfatta det hela med att poängtera att det föreligger vissa skillnader mellan de båda företagen, men att man generellt är överens om att det är de icke monetära aspekterna såsom beröm, uppmärksamhet och utbildning som är det väsentligaste inom branschen. Vidare ser man tydligt att ämnet belöningsystem inte får allt för stor uppmärksamhet inom den här delbranschen, utan företag och organisationer är väl fungerande utan att i första hand fokusera på frågor kring belöningsystem. Trots detta så ser man delvis att det kommer ske förändringar inom den närmaste framtiden, men fortfarande är det de icke-monetära aspekterna som står i centrum. Skiljaktigheterna i bonusutbetalning kan man inte dra några generella slutsatser kring, då vi enbart har undersökt två företag, men det faktum att företag THETA använder ett kollektivt vinstdelningssystem som fungerar bra samtidigt som man framför att trenden går mot mer individualiserade system, är oerhört intressant. En aspekt som också är viktig att nämna är att båda undersökta företag hävdar att de inte lägger ner särskilt mycket tid på belöningsystem och att man således inte besvärar sig särskilt mycket gällande belöningsystem inom delbranschen. Samtidigt har de tydliga förklaringar till framtiden för belöningsystem och att det blir allt viktigare, så helt ointresserad av ämnet är man inte trots allt.

5.6 Analys av likheter och skillnader mellan delbranscherna

När man analyserar de olika företagen som helhet och försöker urskilja likheter och skillnader mellan de olika branschtyperna, så kan man först se den likheten att grundlön och någon form av bonusutbetalning generellt förekommer inom samtliga branscher, med vissa undantag. Det som skiljer är formen på bonusutbetalningen och om det skall grunda sig på individuell eller kollektiv prestation samt vad som skall uppnås för att erhålla bonus och hur man mäter detta.

Det är svårt att dra några generella slutsatser kring vilken delbransch som använder individuella eller kollektiva bonuskriterier, men det framgår åtminstone till viss del att man inom revisionsbranschen fokuserar mer på individuella bonuskriterier, medan det skiljer sig inom de andra delbranscherna. När det gäller andra förmåner är det överlag en liknande struktur på vilka förmåner som existerar, men viss skillnad föreligger dock inom advokatbyråerna jämfört med övriga delbranscher då det verkar vara mer omfattande förmåner inom denna typ av företag. Generellt är man överens om att belöningssystem är till för att motivera och uppmuntra personalen och att det är ett verktyg för att uppnå företagets mål, strategier och visioner, men det skiljer sig dock något var tyngdpunkten ligger inom de olika branscherna.

Inom samtliga organisationer ser man också att attityden till belöningssystem och de upplevda effekterna av dagens belöningssystem generellt är positiva. En annan likhet mellan branscherna är att man överlag har samma tankar kring de framtida belöningssystemen och samtliga branscher betonar att belöningssystem blir allt viktigare, delvis på grund av högre krav från individer, samhället i helhet och från organisationen. Att koppla ersättning till prestation och att öka betydelsen av rörliga lönedelar i kombination med en ökad flexibilitet och större möjlighet för individen att välja belöningar, är alla aspekter som merparten av de undersökta företagen har påpekat som viktiga i framtidens belöningssystem. Beträffande begreppet flexibilitet så förknippas detta främst med ett arbete som individen kan planera utifrån sin livssituation och vision, samtidigt som man får vara flexibel under de perioder då arbetsbelastningen är som störst. På grund av detta ses flexibla arbetstider ibland mer som något självklart än som en ren belöning och det var endast på en revisionsbyrå som flexibla arbetstider ansågs vara en belöning och inte en självklarhet. Likaså är den individuella kompetensutvecklingen väl utbredd inom alla branscher, men detta ses inte direkt som en slags belöning utan mer som en självklarhet och ett omvärldskrav där individen utvecklas på en stimulerande, men komplex arbetsplats och samtidigt håller sin kunskap uppdaterad inom det aktuella området.

Det föreligger även en hel del skillnader mellan de olika branscherna och det som är mest tydligt och påtagligt, är att arkitektbranschen är den delbransch där man ägnar minst tid och intresse åt belöningssystem. Man lägger med andra ord inte särskilt stor vikt vid att utveckla och följa upp belöningssystem eftersom det inom denna bransch är viktigare med uppmärksamhet och ära, vilket i och för sig också kan ses som en del i ett belöningssystem. Anledningen till att det är på detta vis anser vi kan bero på att den tjänst arkitekten utför i slutändan leder till något som är bestående under en längre period (en ny byggnad) och att denna i sin tur är ett tecken på om man lyckats eller ej, beroende på uppskattningen från omgivningen

(då detta skiljer sig markant från de tjänster som de övriga företagen utför). Det ligger säkerligen inte samma prestige och ära i att ha utfört en revision jämfört med att ha designat Turning Torso, ett nytt konstgalleri eller liknande. Detta faktum kan ha en viss betydelse för den attityd som finns kring belöningssystem inom de olika delbranscherna och vara en av förklaringarna till varför belöningssystem inte får samma uppmärksamhet inom arkitektkontor som övriga delbranscher, dock talar vi inte för att det måste vara så men det kan vara en rimlig förklaring. Således kan man framföra att kunskap, som är grunden i samtliga delbranscher, belönas på olika vis beroende på vilken attityd man har till belöningssystem som helhet. Ytterligare en observerbar skillnad är att det generellt verkar vara mer slutet och hemlighetsfullt gällande ämnet belöningssystem inom revisionsbranschen jämfört med övriga delbranscher. Så var inte fallet i de företag som valde att ställa upp på våra intervjuer, men revisionsbranschen som helhet var den bransch där vi fick flest nekande svar innan vi fann företag som var villiga att ställa upp. De största revisionsföretagen var ej villiga att delta och detta kan ställas i kontrast med övriga delbranscher där alla intervjuade företag är bland de största i sin bransch. En annan aspekt som kan vara intressant att belysa är att företag inom de flesta delbranscherna utom arkitektbranschen, har så kallad sjukvårdsförsäkring som gör att den anställda kan gå före i vårdköer och snabbare få hjälp vid sjukdom. Detta är komplext på många sätt, då många idag erbjuder detta till sina anställda torde det till slut bli en kö bredvid den ordinarie vårdkön, även om det kanske inte är särskilt troligt att det inträffar. Vi anser att en sjukvårdsförsäkring där man kan gå före i kön inte är någon bra belöningsform av moraliska skäl eftersom ett bra och välbetalt jobb inte skall innebära att du får bättre möjlighet till och snabbare vård än någon annan individ med ett sämre betalt jobb och som således saknar denna försäkring. Pengar och karriär skall inte styra en människas behov av och tillgång till sjukvård och vi anser detta vara en moralisk aspekt, som samtliga företag bör ta hänsyn till vid utformningen av framtida belöningssystem.

Självklart återfinns det skillnader mellan de olika branscherna och de olika företagen vi har undersökt men dessa är av mindre betydande karaktär. Vad gäller de mål som skall uppnås för att erhålla en belöning samt vem som belönas och på vilket sätt man belönas så föreligger det vissa skillnader både mellan och inom de olika delbranscherna. När undersökningen av belöningssystem i professionella tjänsteföretag påbörjades så hade vi förväntat oss större skillnader mellan de olika branscherna med tanke på den mediestorm som har varit gällande belöningssystem. Dock fann vi inga häpnadsväckande eller markanta skillnader som visade på orimliga ersättningar eller chockerande upptäckter.

Om man skulle rangordna de fyra branscherna efter hur viktigt det är med belöningsystem, så skulle vi vilja rangordna dessa på följande sätt:

1. Advokatbyråer;
2. Revisionsfirmor och Konsultföretag (på delad plats då vi anser det vara likartat);
3. Arkitekter.

Detta baserar vi på det faktum att det framgår att arkitekter lägger ner minst tid på och bryr sig mindre om belöningsystem som helhet. De övriga branscherna är dock relativt likartade men vi anser utifrån den information vi erhållit att advokatbyråerna verkar lägga ner något mer tid än andra branscher på utformningen av belöningsystem. Inom de konsultföretag och revisionsbyråer vi undersökt är det relativt likartat även om utformning av belöningsystem och fokus skiljer sig åt. Slutligen kan man säga att de begrepp som är ständigt återkommande i samtliga branscher och som kan sammanfatta den gemensamma synen på viktiga beståndsdelar i ett belöningsystem, är främst,

- Rörliga lönedelar;
- Flexibilitet;
- Individualiserade system (ibland nämns även kollektiva)
- Utbildning och kompetensutveckling;
- Kommunikation.

Även aspekter såsom rätt grundlön och transparens förespråkas av en majoritet av de undersökta företagen.

5.7 Övergripande analys och jämförelse med teori

När man jämför den insamlade empirin med den teori som tidigare presenterats i uppsatsen så kan man se en hel del intressanta samband. Samtliga företag är eniga med Arvidsson (2008) och hans definition av syftet med belöningsystem, nämligen att motivera personalen i syfte att uppnå organisationens mål, det som skiljer är vägen att nå dit. Samtliga företag betonar också att det blir allt viktigare att prestera först och bli belönad sedan och inte tvärt om.

Detta stämmer väl överens med Anthony och Govindarajan (2007) som tidigare diskuterat två metoder för att belöna personalen, antingen blir man belönad först och presterar sedan eller så presterar man först och blir belönad sedan. Genom att analysera uppsatsens empiriska resultat ser man en trend i att förhållningssättet prestera först och bli belönad sedan är klart vanligast i praktiken. En majoritet av de undersökta företagen omnämner flexibilitet i belöningsystem som en viktig aspekt och detta överensstämmer med vad Smitt *et al.* (2002) diskuterar med sin så kallade café modell, eller flexibla lönesystem som man också kan kalla det, då de argumenterar för att detta blir allt vanligare i praktiken. Man kan se att vissa av företagen arbetar med konceptet redan medan andra lär införa det så småningom.

Chen och Hsieh (2006) för en diskussion och menar på att trenderna i 2000- talets belönings-system är att belöningsystem grundas på en individs prestation, kompetens och bidrag till organisationen. De påpekar att belöningsystem är allt mer komplexa, att det är mer fokus på motivation, att belöningar förkommer mer ständigt, att olika människor värdesätter olika belöningar (flexibilitet) samt slutligen att belöningsystem bör vara välkoordinerade med organisationens mål, visioner och strategier. Samtliga av dessa aspekter kan kopplas till uppsatsens empiriska resultat då dessa trender stämmer väl överens med de framtidsutsikter som samtliga företag förutspådde, vad gäller framtidens belöningsystem inom de olika delbranscherna och för professionella tjänsteföretag som helhet. Att motivation blir allt viktigare i dagens och framtidens belöningsystem både inom de företag vi undersökt och generellt kan vidare kopplas till Maslow (1943) som hävdar att behoven om självförverkligande och uppskattning är de behov som belöningsystemet har till syfte att uppfylla. Dock måste man även beakta andra bakomliggande psykologiska faktorer och således måste samtliga behov vara tillfredsställda för att en individ skall känna sig motiverad (Maslow, 1943). Detta kan vara en av anledningarna till att företag anordnar julfester, kick- offs och trivselkvällar. Detta görs för att stärka banden mellan personalen och bilda en gemenskap och vänskap.

Dessa exempel är delar av de sociala behov som måste vara uppfyllda innan man kan gå vidare till nästa steg i behovspyramiden och således är det först här som belöningsystemets fulla effekt uppnås. En annan koppling till att motivation blir allt viktigare kan kopplas till Kling (2001) och de olika typer av individer som hon identifierar, där framgår det tydligt att olika typer av individer motiveras av helt olika aspekter och således bör detta även avspeglas i ett framtida belöningsystem. Vad gäller bonusutbetalningar och ett tak för denna så ser man i vår empiriska undersökning att merparten av de undersökta företagen oavsett bransch, har en maxgräns för hur stor en bonus eller andra belöningar får vara.

Dessa gränser är relativt tydliga inom samtliga branscher förutom inom revisionsbranschen. Denna aspekt kan kopplas till den diskussion som Sandell (2006) för angående en övre gräns för prestationsersättningar. Här framgår att det finns både för och nackdelar med en sådan gräns. Vi vill dock hävda att av moraliska skäl bör det finnas en övre gräns och vi anser inte att denna gräns påverkar individens motivation särskilt påtagligt (dock är det endast ett antagande vi har gjort). Detta är en aspekt man bör ta till sig särskilt inom revisionsbranschen med tanke på tidigare skandaler angående belöningsystem, som uppdragats. För att återkoppla till vad Alvesson (2004) argumenterar kring belöningsystem i professionella tjänsteföretag, så hävdar han att belöningsformen befordran är en av de viktigaste drivkrafterna och framför allt inom revisions- och advokatbyråerna. Här uppfattas partnerskap och innehav av aktier som en status symbol och känslan av att vara ägare driver individens motivation ytterligare. Detta är intressant att diskutera, då det i merparten av våra undersökta företag, utom i konsultföretagen, förekommer delägarskap. Partnerskap ses som en viktig belöning även i de undersökta företagen men fokus ligger på helt andra belöningsformer inom samtliga företag. Det intressanta är dock att poängtera vad Rikard Larsson framförde i tidsskriften *Personlig utveckling och psykologi* (Hjelm, 2009) nämligen att alla inte strävar efter att, eller vill, bli chef eller partner. Ändå ses befordran och partnerskap fortfarande som den ultimata belöningen. Detta tror vi delvis är på väg bort då man tydligt ser att de flesta företag i vår undersökning hävdar att andra belöningar ses som de mest uppskattade i organisationen. Dock kommer partnerskap fortfarande att ses som en viktig roll i att belöna personal men fokus kommer säkerligen att ligga på andra aspekter då det endast är en bråkdel av personalen som faktiskt blir delägare. När man diskuterar partnerskap och utdelning av vinst till partners, så har vi i vår empiriska undersökning funnit att det förekommer både lika delning och att man får del i vinsten efter hur mycket man presterat. Detta kan kopplas till den diskussion som Burrows och Black (1998) gör angående olika typer av vinstdelning och dess karakteristika.

Regionchefen på konsultbolaget GAMMA uppmanade oss att analysera och ta hänsyn till ägarbilden i de olika företag som vi undersökt. Han menade att i företag där det förekommer partners så är det självklart att man vill få ut så mycket pengar som möjligt i bonus. Detta uttalande håller vi med om men vi har samtidigt sett att samtliga eller nästintill samtliga undersökta företag har en form av tak på sina bonusar oavsett om det förekommer partnerskap eller inte inom organisationen.

Vi har även sett att det förekommer olika varianter av system i samtliga företag som använder sig av partnerskap och således verkar inte de monetära ersättningarna vara i fokus hela tiden utan det finns partners och företag som förespråkar andra ersättningar trots allt.

Avslutningsvis kan vi se att belöningsystemen i de undersökta företagen skiljer sig åt, men generellt så överensstämmer samtliga med den teori som tidigare har presenterats med undantag för vissa detaljer. Framför allt synen på framtida belöningsystem och syftet med belöningsystem stämmer väl överens med de teorier som existerar. Vi kan tydligt se att samtliga professionella tjänsteföretag, där kunskap står i centrum, har ett någorlunda organisationsanpassat belöningsystem men att de följer riktlinjerna och de former samt den syn på belöningar och belöningsystem som framhävs i teorin om än i olika grad.

KAPITEL 6: Resultat & Resultatdiskussion

I kapitel 6 skall resultatet och slutsatserna av den genomförda undersökningen diskuteras. En diskussion kring resultatens säkerhet och generaliserbarhet kommer också att läggas fram.

6.1 Resultatet av undersökningen och slutsatser

Då vi undersökt åtta professionella tjänsteföretag och deras belöningsystem samt utforskat områdets teoretiska referensram har vi kommit fram till att utformningen på belöningsystem de facto skiljer sig åt mellan de olika företagen. Det vi funnit generellt för professionella tjänsteföretag är att både monetära och icke monetära aspekter är viktiga samt att användningen av både hårda och mjuka kriterier för belöning förekommer. De slutsatser man kan dra är att belöningsystem är en viktig aspekt inom professionella tjänsteföretag och att det kommer bli allt viktigare i framtiden. Det är ingen tvekan om att belöningsystem behövs och att de generellt medför positiva effekter både för de anställda och för en organisation som helhet. För att uppnå önskade effekter bör man ta till sig vad samtliga företag har påpekat, nämligen att framtidens belöningsystem kommer att utgå från den enskilde individen i större utsträckning kombinerat med flexibilitet och ett bredare användningsområde gällande rörliga ersättningar. För att lyckas måste man också kommunicera systemet på ett bra sätt samt använda sig av kontinuerliga uppföljningar.

Den existerande teorin kring belöningsystem avspeglas väl inom samtliga organisationer. Utformningen av belöningsystem skiljer sig åt såväl mellan som inom de olika delbranscherna. Mellan de olika delbranscherna skiljer det sig på så sätt att man har använt sig av olika sätt att belöna sina anställda och att man fokuserar på antingen monetära eller icke monetära aspekter. Man har även olika typer av mål som skall uppnås för att få ta del i de olika belöningarna. Det framgår tydligt att arkitekter inte är lika intresserade av belöningsystem som övriga grupper och att icke monetära aspekter är viktigast inom denna bransch. Det framgår även att advokatbyråer till synes verkar vara den delbransch där belöningsystem har allra störst betydelse. Revisionsbyråerna är den delbransch där det inte förekommer några kollektiva belöningar och belöningsformer medan det i övriga delbranscher förekommer en mix av kollektiva och individuella system. Konsultföretagen är relativt lika de undersökta revisionsbyråerna.

Även skillnader inom de olika delbranscherna förekommer i stor uträkning till exempel använder en advokatbyrå ett individuellt system medan den andra använder ett kollektivt system. Den ena konsultbyrån arbetar mycket med rörliga lönedelar medan den andra förespråkar marknadsmässig grundlön som en oerhört viktig aspekt. Det ena arkitektkontoret använder sig av vinstdelningssystem medan det inte existerar i den andra. Den ena revisionsbyrån använder sig av Balanced Scorecard kopplat till belöningssystemet medan det inte existerade i den andra revisionsbyrån. Detta var bara några exempel på de skillnader som existerar inom varje delbransch.

Användandet av kollektiva respektive individuella system skiljer sig åt både mellan och inom de olika delbranscherna. Fördelarna med kollektiva system är att de minskar den interna konkurrensen och ökar sammanhållningen mellan personalen samtidigt som en bättre stämning skapas. Nackdelarna med kollektiva system är dock att man till viss del kan reducera de drivkrafter som finns samt att man inte kan premiera vissa individer specifikt. Fördelen med individuella system är just att man skapar ett bättre driv och att man har möjlighet att belöna på individuell basis, det är enbart individen själv som sätter gränserna. Även individuella system har sina nackdelar i form av ökad intern konkurrens och att en sämre sammanhållning kan uppstå. Att välja ett kollektivt eller individuellt system är inte lätt och som tidigare sagts så förespråkar vi kollektiva system just på grund av den ökade sammanhållningen bland personalen men man måste samtidigt ta hänsyn till specifika faktorer som företagskultur och individernas behov samt den trend som pekar mot att belöningssystem blir allt mer individualiserade. Individuella system kommer att spela en allt större roll i framtiden och bli allt viktigare att använda sig av. Valet av system är i slutändan högst individuellt och man får välja det som passar bäst utifrån de förutsättningar som existerar inom olika organisationer oavsett delbransch.

Slutsatsen av denna uppsats är att belöningssystem har kommit för att stanna och det blir allt viktigare med rörliga ersättningar samt att motivera personalen. Man kan utifrån den empiriska undersökningen notera att såväl monetära aspekter som andra förmåner är oerhört viktiga inom professionella tjänsteföretag men att fokus skiljer sig såväl mellan delbranscher som helhet, som mellan företag inom varje delbransch. Likaså skiljer sig tillvägagångssättet och de bakomliggande grunderna för vad som belönas, vem som belönas och hur man belönas. Detta kan ha sin förklaring till viss del i att både företagskultur, individens bakgrund och preferenser har en betydande roll vid utvecklingen och implementeringen av belöningssystem i de olika organisationerna.

Vi vill i likhet med Arvidsson (2008) hävda att det inte finns något optimalt belöningsystem som passar alla. Som organisation får man arbeta utifrån givna ramar och samtidigt forma belöningsystemet efter organisationens och individernas mål och behov. Man bör även ta i beaktning att belöningsystem är ett ämne som är under ständig diskussion och förändring och därför måste man vara anpassningsbar och redo för förändring, vilket samtliga undersökta företag har visat prov på.

Trots att det inte finns något optimalt system så vill vi ändå hävda att ett belöningsystem bör utformas med hänsyn till individen och organisationen som i sin tur avgör om systemet skall vara kollektivt eller individuellt, systemet bör vara kopplat till olika mål, innehålla flexibilitet, vara lätt att kommunicera samt innehålla både monetära och icke monetära belöningar. Utformar man belöningsystem med dessa faktorer i åtanke samt de aspekter som nämnts i avsnitt 5.6 och tar hänsyn till de trender som Chen och Hsieh (2006) diskuterar så lär man bli väl rustad för framtiden och resultatet blir ett belöningsystem som når upp till önskade effekter för samtliga parter. Dock krävs det att man i första hand beslutar sig för vem som skall omfattas av belöningsystemet innan man kan gå vidare med själva utformningen av det. Detta är en viktig aspekt som inte får glömmas bort. Collins (2001) hävdar att det viktigaste är att avgöra vem som skall omfattas av ett belöningsystem och inte själva utformningen på belöningsystemet. Vem som skall omfattas är också en högst individuell fråga att ta ställning till precis som frågan gällande kollektiva eller individuella belöningsystem. Vårt bidrag till vetenskapen är att vi har givit en helhetsbild gällande ämnet belöningsystem i professionella tjänsteföretag samt påvisat likheter och skillnader såväl mellan som inom olika delbranscher. Vi har även påpekat hur belöningsystem bör utformas och vilka trender som kommer att präglade framtidens belöningsystem i professionella tjänsteföretag.

Utifrån vår empiriska undersökning kan vidare forskning utföras i form av att undersöka belöningsystem på djupet inom en specifik delbransch eller jämföra belöningsystem i professionella tjänsteföretag med tillverkande företag där kunskap inte står centrum. Oavsett vad man väljer att göra så är det viktigt att forskningen kring belöningsystem och professionella tjänsteföretag fortgår då båda är viktiga aspekter som kan ha en avgörande roll i framtiden. Avsikten med denna uppsats har varit att belysa hur belöningsystem är utformade inom professionella tjänsteföretag och tydliggöra vilka olika former som existerar. Avsikten har även varit att väcka intresse för ett högaktuellt ämne som är en av huvudaspekterna att arbeta med i framtidens organisationer för skapandet av ett framgångsrikt företag med motiverad och kunskig personal.

6.2 Resultatens säkerhet och generalisering

Resultaten i denna uppsats är till viss del säkra då vi inom tre av fyra branscher undersökt företag som är bland de största inom respektive bransch. Mindre företag brukar oftast försöka efterlikna de större företagen inom branschen och således bör de resultat vi återfunnit kunna säkerställas till att gälla fler än de undersökta företagen. Missuppfattningar både från vår och respondenternas sida kan ha bidragit till att vissa uppgifter blivit felaktiga, och således givit ett snedvridet resultat som följd. Dock har vi varit försiktiga med att göra allt för många generaliseringar då vi enbart undersökt två företag inom varje delbransch. Vi har således försökt begränsa oss till att enbart dra slutsatser kring de företag som varit delaktiga i den empiriska undersökningen dock har vi ibland använt oss av generaliseringar och dragit slutsatser gällande för delbranscherna som helhet. Hade vi haft möjlighet att undersöka ytterligare företag inom varje delbransch så hade det varit önskvärt att undersöka fler typer av konsultföretag samt ett antal större revisionsbyråer. Om detta hade genomförts så anser vi att resultaten hade blivit något annorlunda och samtidigt givit en mer rättvisande bild över de olika delbranscherna som helhet.

Bilagor

Bilaga 1: Frågeformulär

Belöningsystem i Professionella tjänsteföretag

I vårt examensarbete har vi för avsikt att besvara följande frågeställningar:

Hur är belöningsystem utformade inom professionella tjänsteföretag? Skiljer sig utformningen åt såväl mellan, som inom de olika delbranscherna? Vilka effekter har belöningsystemen medfört? Och hur bör man utforma belöningsystemet för att uppnå önskade effekter?

De olika typer av professionella tjänsteföretag vi har för avsikt att undersöka är: revisionsbyråer, advokatbyråer, konsultfirmor samt arkitektkontor.

Vi vill med en intervju få en mer övergripande bild av ovanstående frågeställningar, därför ber vi er att under intervjun, svara på nedanstående frågor:

BAKGRUND

1. Hur arbetar ni med belöningsystem i er organisation (Övergripande)?
2. Hur definierar ni belöningsystem i er organisation?
3. Vad är syftet med belöningsystem i er organisation?
4. Varför tror du att belöningsystem och ersättningar utöver den ”vanliga” lönen blir allt mer populärt i dagens samhälle?

VEM BELÖNAS?

5. Vem omfattas av belöningsystem i er organisation (ledningen, mellanchefer, alla i organisationen)?
6. Hur informeras man om belöningsystem i er organisation?
7. Har de anställda själv möjlighet att påverka vilka typer av belöningar de erhåller? förekommer ett s.k. Flexibelt lönesystem?

VILKA BELÖNINGAR FÖREKOMMER?

8. Förekommer någon av nedanstående belöningar och i så fall, varför? varför inte?

Belöningar	Ja	Nej	Vem omfattas?
Bonuslön			
Aktier			
Optioner			
Gratifikation			
Tantiem			
Andra monetära ersättningar			
Förmåner	Ja	Nej	Vem omfattas?
Pensionsprogram			
Sjukförsäkring			
Gymkort			
Bostad			
Tjänstebil			
Hemhjälp			
Extra semester			
Flexibla arbetstider			
Skiftande arbetsuppgifter			
Kompetensutveckling			
Karriärmöjligheter inom org.			
Övrigt:	Ja	Nej	Vem omfattas?
Beröm			
Guldklocka efter x antal år i tjänst	-	-	-
Födelsedagsuppvaktningar			
Övrigt			

9. Utöver ovanstående, vad görs i organisationen för att skapa en bra stämning och motivera anställda?

10. Vilken belöningsform tror du, är den generellt mest uppskattade och varför?

VAD ÄR DET SOM BELÖNAS?

11. Vad är det som skall uppnås för att få del i eventuella belöningar?

- a. De mål som skall uppnås, är de kopplade till företagets strategi och vision på något sätt?
- b. Hur ser uppföljningsprocessen ut?

HUR MÄTS DET SOM SKALL BELÖNAS?

12. Använder ni er av Balanced Scorecard eller liknande verktyg för att styra organisationen?
Om så är fallet, är detta även kopplat till belöningsystemet?
13. Utöver ovanstående, förekommer andra sätt att mäta vad som skall belönas?

EFFEKTERNA AV BELÖNINGSSYSTEM

14. Under din tid i företaget, har utformningen av belöningsystem förändrats?
15. Hur tror du ert belöningsystem uppfattas hos de anställda?
16. Vilka effekter har ert belöningsystem medfört? (effekter för såväl organisationen som individen)
17. Tror du att belöningsystem är nödvändiga för att individer skall utföra ett bra jobb? Eller finns det andra möjligheter?
18. Anser du att det finns brister i ert belöningsystem idag?

FRAMTIDEN OCH BELÖNINGSSYSTEM

19. Vad har du för kommentarer kring det faktum att ersättningar till tjänstemän är och har varit, ett så omdiskuterat ämne på senare år?
20. Hur tror du framtiden för belöningsystem inom professionella tjänsteföretag ser ut? (även specifikt för just er bransch) Och hur kommer ni att arbeta med belöningsystem i framtiden?
21. Har du något att tillägga, som inte har tagits upp under intervjun?

MOROTEN ALLT VIKTIGARE

Utformningen av belöningsystem blir allt viktigare när det gäller att skapa en morot för att rekrytera och behålla kompetent personal, särskilt inom professionella tjänsteföretag, frågan är om utformningen skiljer sig åt mellan olika delbranscher och om det finns någon optimal utformning av belöningsystem.

Kunskap är den viktigaste resursen i professionella tjänsteföretag och detta har medfört att belöningsystem blivit allt viktigare när det gäller att rekrytera och behålla kompetent personal. Revisionsbyråer, advokatbyråer, arkitektkontor och konsultföretag är alla exempel på professionella tjänsteföretag där belöningsystem borde spela en viktig roll. En undersökning av två företag inom varje delbransch visar på både likheter och olikheter gällande utformningen av belöningsystem.

De frågor som är viktiga att besvara är vem som skall belönas, hur man skall belönas och på vilka grunder man skall belönas. Det märks tydligt att monetära aspekter såsom bonus och vinstdelningssystem är viktiga belöningsformer, men även andra icke monetära förmåner och belöningar så som uppskattning, beröm och kompetensutveckling är viktiga. Var fokus ligger skiljer sig åt mellan de olika delbranscherna, tydligast är dock att man inom arkitektorganisationer lägger ner mindre tid än övriga på belöningsystem och att man fokuserar på icke monetära aspekter så som beröm, uppmärksamhet och kompetensutveckling.

Det framgår också att de som lägger ner mest tid på belöningsystem är advokatbyråer. När det gäller utformningen på de olika belöningsystemen så skiljer det sig åt, vissa är individuella medan andra är kollektiva. Det finns för och nackdelar med båda alternativ och de slutsatser man kan dra är att man inom revisionsbyråerna inte arbetar med kollektiva kriterier för belöning, medan det varierar kraftigt inom de andra delbranscherna där båda alternativ är representerade.

Även om man ser skillnader både vad gäller typer av belöningar, användandet av individuella eller kollektiva system samt hur mycket tid man lägger ner på belöningsystem, så ser man ett samband i att samtliga företag upplever att belöningsystem medför positiva effekter både för organisationen och för individerna.

Effekterna som upplevs skiljer sig åt men härrörs ofta till syftet med belöningsystem som kan sägas vara att motivera personalen i syfte att uppnå organisationens mål. De skillnader som föreligger både mellan som inom de olika delbranscherna har alla att göra med vilket fokus man har och således vilken typ av belöningar som anses viktigast samt om man ska belöna kollektivt eller individuellt.

Trots att det föreligger skillnader vad gäller belöningsystem inom de olika företagen så ser man tydligt att samtliga företag ser likartat på framtiden för belöningsystem inom professionella tjänsteföretag. Samtliga företag hävdar att framtiden för belöningsystem bygger på allt mer individualiserade system i kombination med allt fler rörliga lönedelar, flexibilitet, valmöjligheter och kommunikation. Denna syn stämmer även väl överens med vad olika teoretiker anser om framtidens belöningsystem. Utifrån undersökningen så kan man dra slutsatsen att det inte finns någon optimal utformning av belöningsystem som passar alla. Man måste ta hänsyn till företagskultur och till individerna inom organisationen när man utformar ett belöningsystem. Därför kommer det alltid att existera vissa skillnader inom utformningen av belöningsystem, men trots de skillnader som föreligger är grunderna desamma.

Ett belöningsystem bör enligt vår uppfattning utformas med hänsyn till individen och organisationen som i sin tur avgör om systemet skall vara kollektivt eller individuellt, även om trenden går mot individuella system. Belöningsystemet måste också vara kopplat till olika mål, innehålla flexibilitet, vara lätt att kommunicera samt innehålla både monetära och icke monetära belöningar. Utformar man belöningsystem med dessa faktorer i åtanke samt tar hänsyn till aktuella trender och observationer så lär man bli väl rustad för framtiden och resultatet blir ett belöningsystem som når upp till önskade effekter för samtliga parter. Med denna artikel hoppas vi att alla akademiker, såväl erfarna som nyutexaminerade, har fått upp ögonen för hur viktigt ämnet belöningsystem är samt hur belöningsystem bör utformas och vad man som individ kan förvänta sig på arbetsmarknaden.

TEXT Mikael Nordström & Martin Sjögren

Referenser

Böcker

Alvesson, S. (2004). *Kunskapsarbete och Kunskapsföretag*. Malmö: Liber.

Anthony, R.N., & Govindarajan, V. (2008). *Management Control Systems* (11: e uppl.). Irwin: McGraw-Hill.

Arvidsson, P. Belöningsystem, i Samuelsson, L.A., & Olve, N.G. (2008). *Controllerhandboken* (9:e uppl). Malmö: Liber

Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiskall forskningsmetoder* (B. Nilsson övers.). Malmö: Liber (originalarbete publicerat 2003).

Collins, J. (2001). *Good to Great: Hur vanliga företag tar språnget till mästarklass*. Stockholm: Bookhouse publishing AB.

Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School press.

Merchant, K.A. (1989). *Rewarding results. Motivating profit center managers*. Boston: Harvard Business School Press.

Merchant, K.A., & Van der Stede, W.A. (2003). *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. (2: a uppl.). Essex: Pearson Education Limited.

Milgram, L., Spector A., Treger M. (1999). *Managing Smart – 325 high performance tips every manager must know*. Texas: Gulf Publishing.

Sandell, N. (2006). *Redovisningsmått, påkopplade system och ekonomiska konsekvenser – Redovisningsbaserade prestationsersättningar*. Lund: Lund Business Press.

Smitt, R., Wiberg, L., Olwig, B., Rignell, G., & Sjöstrand, M. (2002). *Belöningsystem – Nyckeln till framgång*. Stockholm: Norstedts juridik.

Svensson, A. (2001). *Belöningsystem*. Stockholm: KFS.

Thompson, AA., & Strickland, AJ. (1992) *Strategy formulation and implementation- Tasks of the General Manager*. Irwin: McGraw-Hill.

Wilson, T.B. (2003) *Innovative reward systems for the changing workplace* (2: a uppl.). New York: Mc Graw-Hill.

Vetenskapliga artiklar

Burrows, G., & Black, C. (1998). Profit sharing in Australian big 6 accounting firms: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*. Vol.23, Nr: 5/6, s. 517-530.

Chen, H.M., & Hsieh, Y.H. (2006). Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century. *Compensation & Benefits Review*. Vol. 38, Nr: 64, s.64-70.

Deci, E.L. (1972). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*..Vol. 22, Nr: 1, s. 113-120.

Freidson, E. (1984). The Changing Nature of Professional Control. *Annual Review of Sociology*, Nr: 10, s. 1-20.

Higgot, K., & London, C. (1997). Case studies, an employee reward and recognition process. *The TQM Magazine*, Vol. 9, Nr: 5, s. 328-335.

Kling, K. (2001). Karriärmodellen skapar ökad motivation hos medarbetarna. *Pharma Industry*, Nr: 3, s. 59-65.

Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *The Psychological Review*. Vol 50, s.370-396.

Fackpress

Hjelm, U. (2009). Din perfekta karriär kan vara krokigare än du tror. *Personlig Utveckling & Psykologi*, Nr: 7 s. 6-11.

Tidningsartiklar

Bursell, J., & Neurath, C. (2010, 27 oktober). Revisorernas löner höjs trots varning. *Svenska Dagbladet*. Hämtad 25 februari 2011, från http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/revisorernas-loner-hojs-trots-varning_5578767.svd

Franzén, T., & Norman, P. (2010, april 7). Bonusar avslöjar brist på ledarskap och kompetens. *Dagens Nyheter*. Hämtad 28 januari 2011, från <http://www.dn.se/debatt/bonusar-avslojar-brist-pa-ledarskap-och-kompetens>

Internetsidor

Abraham Maslow Hemsida (2011). Maslows behovspyramid. Tillgänglig 21 mars 2011, från http://www.abraham-maslow.com/m_motivation/Hierarchy_of_Needs.asp

Almega.se (2011). Information om tjänstesektorn. Tillgänglig 27 april, 2011 från <http://www.almega.se/web/omtjanstesektorn.aspx>

Ekonomifakta.se (2011) Tjänsteproduktionens sammansättning. Tillgänglig 27 april, 2011 från <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Ekonomi/Produktion-och-Investeringar/Tjansteproduktionens-sammansattning/>

Karlöf, B., & Helin Lövingsson, F. (4 mars, 2008). Tjänsteföretag och kunskapsföretag. *Chef.se hemsida*. Tillgänglig 17 mars 2011, från <http://www.chef.se/dynamisk/index.php/ordbok/ord/tjaenstefoeretag-och-kunskapsfoeretag/>

Uppsatser

Frank, J., Fredholm, P., & Johansson, N. (2000). *Belöningsystem för personal i kunskapsföretag*. Uppsala: Företagsekonomiska institutionen.

Muntliga källor

HR- chef, företag ALFA, telefonintervju 24 februari 2011.

Revisor/partner, företag BETA, personlig intervju 2 mars 2011.

Regionchef, företag GAMMA, personlig intervju 1 april 2011.

CFO, företag DELTA, personlig intervju 29 april 2011.

Partner, företag OMEGA, personlig intervju 29 mars 2011.

Partner, företag ZETA, personlig intervju 12 april 2011.

Vice VD, företag ETA, personlig intervju 11 april 2011.

Kontorschef, företag THETA, personlig intervju 12 april 2011.