



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management på Kandidatnivå

VT2013

Incitamentssystem för prestation - enligt nytänk eller tradition?

En fallstudie av tre svenska multinationella företag

Författare:

Therése Ohlsson

Louise de la Motte

Therése S:t Cyr Linnarsson

Handledare:

Christine Blomqvist

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Incitamentssystem för prestation - enligt nytänk eller tradition?
En fallstudie av tre svenska multinationella företag

Seminariedatum: 2013-06-07

Kurs: FEKH19, Examensarbete i Strategic Management på Kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Louise de la Motte, Therése Ohlsson och Thérèse S:t Cyr Linnarsson

Handledare: Christine Blomqvist

Nyckelord: Incitamentssystem, Multinationella företag, Belöning, Prestationsbaserad ersättning, Motivation

Syfte: Syftet med denna kandidatuppsats är att beskriva samt analysera hur svenska multinationella företag resonerar vid utformningen av incitamentssystem.

Metod: Med en abduktiv ansats genomfördes en kvalitativ fallstudie med semi-strukturerade intervjuer, där representanter från företagen Alfa Laval, AstraZeneca samt SCA medverkade. Insamlad data tolkades och bearbetades sedan utifrån Miles och Hubermans modell för kvalitativ databearbetning och analys.

Teoretiska perspektiv: Agentteorin förklarar hur intressekonflikter uppstår i företag samt hur företag med hjälp av olika former av kontrollmekanismer kan förena de anställdas intresse med ledningens. Denna teori kan därför förklara behovet av incitamentssystem där företag genom explicita kontrakt försöker skapa incitament för de anställda till att prestera i linje med företagets mål. Vidare har förväntningsteorin (Adams, 1963), jämviktsteorin (Vroom, 1964), målsättningsteorin (Locke 1968) samt "Self Determination Theory" (Deci & Ryan, 1985) presenterats för att få en teoretisk vidd inom området motivation och incitament. Litteraturens åsikter kring hur företag bäst bör utforma incitamentssystem samt motivera sina anställda går idag isär vilket gör att det inte finns något universellt tankesätt kring en optimal utformning.

Empiri: Utformning av incitamentssystem är överlag svårt och multinationella företag står inför ytterligare en utmaning då de ska ta hänsyn till anställda i flera länder. Denna komplexitet resulterade i att vi fann det intressant att undersöka hur multinationella företags utformning samt resonemang kan se ut. De tre valda företagen Alfa Laval, Astra Zeneca samt SCA är alla världsledande multinationella industriföretag. Samtliga företag är grundade i Sverige och är idag operativa på marknader så som Nord- och Sydamerika, Asien samt Europa.

Resultat: Resultaten i studien var a) Att samtliga företag valt att utforma sina incitamentssystem på liknande sätt; en grundprincip bestående av fast lön samt en rörlig ersättning kopplad till den anställdas prestation. Samtliga företag använder sig av en gemensam princip för hela organisationen med lokala anpassningar. b) Dessa ersättningar bestod vidare av monetära belöningar, med undantag för Alfa Laval som även valt att inkorporera en icke monetär dimension. c) Företagens primära syfte med incitamentssystem är att få anställda att prestera, snarare än att motivera. Motivation syftar företagen till att hantera med hjälp av andra verktyg.

SUMMARY

Title: Incentives for performance- in a modern or old fashioned approach?
A case study of three Swedish multinational corporations

Seminar date: 2013-06-07

Course: FEKH19, Degree Project Undergraduate level, Business Administration,
Undergraduate level, 15 ECTS

Authors: Louise de la Motte, Therése Ohlsson and Thérèse S:t Cyr Linnarsson

Advisor: Christine Blomqvist

Key words: Incentive system, Multinational Corporations, Rewards, Pay for Performance, Motivation

Purpose: The purpose of this study is to examine and analyze how Swedish multinational corporations' reason when designing their incentive systems.

Methodology: The study was conducted through a qualitative case study with semi-structured interviews carried out with representatives from the three companies Alfa Laval, AstraZeneca as well as SCA. The collected data was interpreted and processed with the use of Miles and Huberman's framework for qualitative data analysis.

Theoretical perspectives: The agency theory explains how conflicts of interest arise in companies due to hidden action, hidden information and the fact that principal and agent can differ in objectives. The theory can explain how incentive systems can be used as control mechanisms in order to create incentives for the employees to perform aligned with the company's objectives. In addition, the Expectancy theory (Adams, 1963), the Equity theory (Vroom, 1964), the Goal setting theory (Locke, 1968) and the Self Determination Theory (Deci & Ryan, 1985), have been used to create a wide theoretical framework regarding motivation and rewards. The fact that there is no best practice present in literature of how to design an incentive system and motivate employees is a result of diverse opinions among researchers.

Empirical foundation: Designing a well-functioning incentive system is a difficult task which reaches a greater magnitude for multinational corporations when trying to satisfy employees in multiple countries. The identified complexity was the reason for examining how multinational corporations execute their rewards and their underlying reasons why. The chosen multinational manufacturing corporations Alfa Laval, AstraZeneca and SCA are all founded in Sweden and operate at markets such as North & South America, Asia and Europe.

Conclusions: The results from our study were that a) All companies have designed their incentive systems similarly; a core foundation consisting of a base salary and a volatile bonus depending on the performance of the employee, where local adaptations occur. b) The incentive systems consisted primarily of monetary rewards, apart from Alfa Laval who had incorporated a non-monetary dimension as well. c) The primary purpose with the current incentive systems was to encourage employees to performance rather than motivate them intrinsically.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	7
1.1 INTRODUKTION TILL ÄMNET.....	7
1.2 PROBLEMBAKGRUND.....	8
1.3 SYFTE & FRÅGESTÄLLNING	9
1.4 AVGRÄNSNINGAR	9
1.5 MÅLGRUPP	9
1.6 DISPOSITION.....	10
2. METOD	11
2.1 VAL AV ANSATS	11
2.2 VAL AV FORSKNINGSDSIGN	11
2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	12
2.4 DATAINSAMLINGSMETOD.....	14
2.4.1 Sekundärdata.....	14
2.4.2 Primärdata.....	15
2.5 URVAL.....	16
2.5.1 Val av företag	16
2.5.2 Val av intervjupersoner.....	17
2.5.3 Reflektioner kring valda intervjupersoner.....	18
2.6 TOLKNING OCH BEARBETNING AV DATA	19
2.7 VALIDITET OCH RELIABILITET	21
2.7.1 Validitet.....	21
2.7.2 Reliabilitet.....	22
3. TEORI	24
3.1 INCITAMENTSSYSTEM	24
3.1.1 Agentteorins grunder.....	24
3.1.2 Kritik mot Agentteorin	25
3.1.3 Prestationsbaserad ersättning.....	26
3.1.4 Kritik mot användandet av prestationsbaserad ersättning	28
3.1.5 Sammanfattning av resonemangen kring prestationsbaserad ersättning.....	29
3.2 MOTIVATION	29
3.2.1 Motivationsteorier.....	30
3.2.2 Kritik mot presenterade motivationsteorier	31
3.2.3 Inre och yttre motivation	32
3.2.4 Sammanfattning av nyckelbegrepp från presenterade motivationsteorier.....	33
3.3. NYA SYNSÄTT GÄLLANDE BELÖNINGAR.....	34
3.4 PRESENTATION AV STUDIENS TEORETISKA RAMVERK	36
4. EMPIRI	37
4.1 BAKGRUND.....	37
4.2 SYFTE MED BELÖNINGSSYSTEM	38
4.3 BELÖNINGSSYSTEMETS UTFORMNING.....	38

4.3.1 Alfa Laval	38
4.3.2 AstraZeneca	39
4.3.3 SCA	40
4.4. BAKOMLIGGANDE RESONEMANG	41
4.4.1 Prestationsbaserad ersättning	41
4.4.2 Gemensamt system med lokala anpassningar	43
4.4.3 Motivation	45
4.5 SAMMANFATTNING AV EMPIRIN	47
5. ANALYS	48
5.1 PRESTATIONSBASERAD ERSÄTTNING	49
5.1.1 Att styra ett beteende	49
5.1.2 Att driva prestation	50
5.1.3 Att belöna prestation	52
5.1.4 Att öka motivationen hos de anställda	53
5.2 GEMENSAMT SYSTEM MED LOKALA ANPASSNINGAR	55
6. SLUTSATS & AVSLUTANDE DISKUSSION	57
6.1 SLUTSATSER	57
6.2 REFLEKTIONER ÖVER STUDIENS RESULTAT	59
6.3 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	59
7. REFERENSER	61
7.1 ELEKTRONISKA KÄLLOR	61
7.2 TRYCKTA KÄLLOR	62
7.3 TIDSSKRIFTER OCH ARTIKLAR	63
7.4 MUNTliga KÄLLOR	65
8. BILAGOR	66
8.1 INTERVJUMALL	66
8.2 FÖRETAGSINFORMATION	67

BEGREPPSLISTA

Incitamentssystem: Ett styrmedel för att skapa incitament för de anställda att prestera i linje med företagets mål samt för att rekrytera, behålla och motivera personal. Vanligt är att dessa system består av olika former av incitamentsprogram så som fast lön, bonus, vinstdelning och aktier. Begreppen incitamentssystem och belöningsystem kommer i detta arbete att användas synonymt.

Styrmedel: En kontrollmekanism som syftar till att styra personalens beteende i linje med företagets mål.

Incitament: En anledning till att utföra en viss handling.

Prestationsbaserad ersättning: Ersättning kopplad till en individs eller organisations prestation. Vanligt förekommande är att prestation mäts genom måluppfyllelse eller baseras på antalet sålda enheter.

Motivation: De faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet i en viss riktning eller mål.

Inre motivation: Inre motivation är viljan till att utföra en handling på grund av den tillfredställelse utförandet av aktiviteten i sig medför.

Yttre motivation: Yttre motivation relateras till utförandet av en aktivitet på grund av den externa konsekvens utförandet av aktiviteten medför.

Multinationellt företag: Internationell koncern med verksamhet i flera länder.

1. INLEDNING

I detta inledande kapitel definieras bakgrunden till det valda uppsatsämnet samt studiens syfte och frågeställningar. Därefter redogörs för de avgränsningar som har gjorts samt uppsatsens tilltänkta målgrupp. Avslutningsvis presenteras uppsatsens disposition.

1.1 Introduktion till ämnet

“It is not about the money” skriver chefen för McKinsey London i tidningen McKinsey Quartely (Dewhurst, Guthridge & Mohr, 2009). Hans uttalande grundar sig på resultatet av en global enkätundersökning företaget genomfört som påvisat att användandet av icke monetära medel i många avseenden är ett mer effektivt sätt att belöna en anställda jämfört med monetära. Uppskattning från sin närmsta chef, feedback samt möjligheten till ansvar och ledning av större projekt har i studien visats värderas lika högt, om inte högre, än de vanligaste finansiella incitamenten bonus, löneförhöjning och personaloptioner för att höja motivation (Dewhurst, Guthridge & Mohr, 2009).

Idag tillämpar många företag incitamentssystem baserade på monetära belöningar då det anses det vara ett effektivt sätt att uppmuntra samt styra anställda i önskvärd riktning (Prendergast, 1999). Samtidigt menar allt fler forskare på att monetära belöningar istället kan verka motivationshämmande och att det därmed är av största vikt att företag använder sig av andra former av belöningar (Pink, 2010; Deci & Ryan, 2000; Boethius & Ehdin, 1993). Detta visar på att det idag finns en rad divergerande åsikter kring belöningsystem, vilket har resulterat i att det inte finns någon ”best practise” för hur företag bäst bör utforma sina incitamentssystem för att optimera de anställdas prestation.

1.2 Problembakgrund

Att företags gränser expanderar och idag sträcker sig över många olika länder innebär att kontroll, ägande och auktoritet är utspritt i olika länder. Merchant och Van Der Stede (2007) menar att detta innebär stora utmaningar för multinationella företag vid införandet av ett gemensamt incitamentssystem. Detta då utformningen av statliga organ, banksystem samt marknadsstrukturer kan komma att skilja sig åt (Merchant och Van Der Stede, 2007:730-731). Vidare anser författarna att kulturella aspekter så som värderingar, förväntningar och normer påverkar vad olika individer drivs av samt motiveras av. Något som gör att kulturella skillnader är en stor utmaning vid införandet av ett incitamentssystem (Merchant och Van Der Stede, 2007:728-731). Detta är även något som den nederländska forskaren Geert Hofstede understryker. Mellan åren 1967-1973 genomförde Hofstede en omfattande enkätundersökning som syftade till att studera hur anställdas värderingar skiljde sig åt mellan olika kontor i det multinationella företaget IBM (Hofstede & Hofstede, 2005). I denna undersökning kunde han påvisa att individer från olika kulturer har olika syn på belöningar, något han menar påverkar vad de anställda motiveras av och vad som får dem att prestera på arbetsplatsen (Hofstede & Hofstede, 2005). Flera studier understryker därför att det är av största vikt att multinationella företag anpassar sina belöningssystem till olika länders nationella förutsättningar (Erez, 2000; Latham & Pinder, 2005; Huo & Steers, 1993; Hofstede et. al. 1990; Merchant och Van Der Stede, 2007).

Den komplexitet som verkar föreligga vid utformandet av incitamentssystem väckte intresse för att fördjupa oss inom detta område. Vår ambition var därför att genom en kvalitativ fallstudie på de tre svenska multinationella företagen Alfa Laval, AstraZeneca samt Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA) få en djupare förståelse för hur svenska multinationella företag

resonerar kring utformningen av incitamentssystem, då det inte finns ett universellt angreppssätt för hur företagen bäst bör gå till väga.

1.3 Syfte & Frågeställning

Syftet med denna kandidatuppsats är att beskriva samt analysera hur de svenska multinationella företagen Alfa Laval, AstraZeneca samt SCA resonerat vid utformningen av sina incitamentssystem.

Vi ämnar därför besvara följande frågeställningar:

- 1. Hur har de valda företagen utformat sina incitamentssystem?*
- 2. Vilka är de bakomliggande resonemangen till denna utformning?*
- 3. Vilken roll har motivation spelat vid denna utformning?*

1.4 Avgränsningar

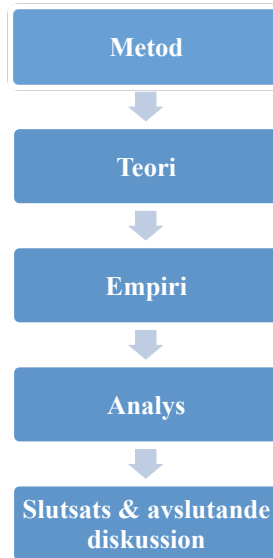
Vi har i denna uppsats valt att avgränsa vårt analysunderlag till att gälla svenska multinationella industriföretag. Att företagen är svenska anser vi kan underlätta möjligheten till att komma i kontakt med lämplig person i ledande befattning som kan delge information av hög kvalitet och trovärdighet. Vi har även valt att avgränsa denna studie till tre företag. Anledningen till detta är att vi ämnar genomföra en djupgående analys av resonemangen, snarare än att möjliggöra en generalisering. Det bör även observeras att vi valt att analysera problematiken ur ett företagsperspektiv.

1.5 Målgrupp

Denna uppsats riktar sig främst till andra svenska multinationella företag samt deras ansvariga för utformningen av incitamentssystem, då vi önskar kunna bidra med ökad kunskap samt nya

aspekter inom området. Vi hoppas även att andra ska komma att finna denna studie intressant; så som lärare, studenter samt andra intressenter.

1.6 Disposition



2. METOD

I detta kapitel ämnar vi redogöra för kandidatuppsatsens ansats- och metodval. Kapitlet inleds med att presentera vårt val av angreppssätt. Därefter kommer vi mer i detalj redogöra för hur vi har gått tillväga samt reflektera över studiens validitet och reliabilitet. Kapitlet syftar även till att ge läsaren en förståelse för de avgränsningar som gjorts samt hur de kan ha påverkat resultatets kvalitet.

2.1 Val av ansats

Inom företagsekonomisk forskning är de vanligaste formerna av ansatser induktiv- och deduktiv ansats, vilka båda syftar till att förklara förhållandet mellan teori och praktik (Bryman & Bell, 2005:23). Den vanligaste ansatsen vid en kvalitativ studie är en induktiv ansats och innebär att forskaren samlar in empiri som denne utgår ifrån vid formulering av ny teori (Bryman & Bell, 2005:25). Motsatsen till detta är en deduktiv ansats där forskaren skapar hypoteser utifrån en redan etablerad teori som sedan provas empiriskt (Bryman & Bell, 2005:23). Då vi i denna uppsats ämnar skapa en djupare förståelse för de företagens bakomliggande resonemang kring utformningen av belöningsystem valdes en abduktiv ansats. Denna ansats tillåter oss att växla mellan teori och empiri, vilket möjliggör att kunskap och nya infallsvinklar kan växa fram under processens gång (Alvesson & Sköldberg, 1994:42).

2.2 Val av forskningsdesign

Forskningsdesignen utgör ett ramverk för insamling samt analysering av data och speglar de aspekter vi kommer prioritera i vår undersökning (Bryman & Bell, 2005:47). Vi har i denna uppsats valt att genomföra en fallstudie med ett kvalitativt angreppssätt. Yin (2003) beskriver

fallstudier som en empirisk studie som undersöker ett samtida fenomen i en verklig kontext där gränserna mellan fenomen och kontext inte är klara och tydliga. En kvalitativ fallstudie valdes för att möjliggöra en mer djupgående undersökning av företagens resonemang samt för att förstå innebörden av dessa.

Vi är medvetna om att en av de främsta nackdelarna med att använda sig av en kvalitativ fallstudie är att det inte finns någon tydlig struktur för hur man bör gå tillväga, vilket kan resultera i att man kan ifrågasätta huruvida forskare har gått tillväga på ett lämpligt sätt (Yin, 2003:10). Detta kan göra det svårt att replikera samt generalisera resultatet då urvalet ofta är begränsat (Bryman & Bell, 2005:319-320). Vidare kan detta resultera i att det uppstår bristande transparens i metod och slutsats (Bryman & Bell, 2005:320). En kvalitativ studie kan även komma att påverkas av författarnas subjektiva åsikter (Bryman & Bell, 2005:320-321). Då vår avsikt var att få en kontextuell förståelse samt erhålla fyllig och djupgående data för att kunna besvara våra frågeställningar ansåg vi dock att en kvalitativ fallstudie var den bästa typen av forskningsdesign trots denna kritik (Bryman & Bell, 2005:323). Då vi ämnar exemplifiera, snarare än generalisera, svenska multinationella företags bakomliggande resonemang ansåg vi vidare att tre företag skulle ge tillräcklig information och relevant data för denna studie. Det är även fördelaktigt att använda sig av fler än ett företag i en fallstudie då de resultat som erhålls anses vara mer övertygande och trovärdiga (Yin, 2003: 46).

2.3 Tillvägagångssätt

Till en början ämnade vi i denna uppsats undersöka, samt ge rekommendationer för, vilka incitament Alfa Laval borde tillämpa för att få sina anställda att utföra en ny rutin, detta då vi fick en förfrågan om att hjälpa dem med detta. Detta ämnade vi genomföra med ett kvantitativt tillvägagångssätt med hjälp av en enkätundersökning för att undersöka vad som

motiverar företagets anställda världen över. Vid utformningen av enkäten uppkom dock svårigheter med att formulera frågor som skulle ge oss tillräckligt djupgående svar för att kunna ge relevanta rekommendationer.

Efter en intervju med Alfa Laval's HR Business Partner, som syftade till att ge oss en bild av problemet, kom vi dock underfund med att detta var en alltför komplex problematik för oss att hantera under den begränsade tid vi hade till förfogande. Dock kom det under intervjun upp andra intressanta aspekter som fick oss att fundera över hur multinationella företag hanterar den rådande komplexiteten vid utformningen av ett gemensamt incitamentssystem. Vi vände oss därför till litteraturen för att se hur den förespråkar att företag bör hantera detta. Vidare fann vi i litteraturen att det inte finns någon universal lösning för hur multinationella företag bäst bör gå tillväga. Vi fördjupade oss därför vidare kring hur Alfa Laval har valt att utforma sitt belöningsystem samt resonemangen bakom detta. Vi bestämde oss sedan för att studera om liknande resonemang förekommer hos andra svenska multinationella industriföretag. För att förstå vikten av företagets resonemang vände vi oss sedan tillbaka till litteraturen. Tillvägagångssättet i vår uppsats kom därför att skifta till en kvalitativ fallstudie i syfte att undersöka företags bakomliggande resonemang kring belöningsystemets utformning.

Baserat på vårt nya syfte kontaktades i nästa steg respektive företags "Global Compensation & Benefit Manager" via telefon. Att vi ringde upp de utvalda potentiella informanterna gjordes med flera syften i åtanke. För det första ville vi försäkra oss om att de identifierade potentiella informanterna var rätt personer att besvara våra frågor och därmed skulle vara givande informanter. För det andra ville vi informera om vår studie och ställa en förfrågan om personen hade tid och möjlighet att ställa upp på en telefonintervju. Efter de initiala samtalen sammanställdes intervjumallar baserade på våra frågeställningar, se bilaga 1. Denna

intervjumall skickades sedan ut i god tid innan intervjuerna ägde rum, i syfte att informanterna skulle vara förbereda och kunna ge oss uttömmande svar. Denna del av processen visade sig vara mycket viktig då vi vid ett tillfälle hade en inplanerad intervju med en representant från Volvo Car Group. Efter att intervjupersonen tagit del av intervjumallen valde informanten att avboka intervjun då hon förstod att hon inte skulle kunna bidra med den information vi sökte. Detta gjorde att vi snabbt kunde höra av oss till andra intressanta intervjupersoner som kunde hjälpa oss med att besvara våra frågor.

Inför intervjuerna valde vi även att dela upp arbetet i olika ansvarsområden. En person var ansvarig för att intervjua medan de andra tog noggranna anteckningar under tiden. Vidare spelades alla intervjuer in. Detta gjorde att vi kunde komplettera våra anteckningar vid ett senare tillfälle. Efter intervjuerna sammanställde vi vår tolkning av den information som delgetts och skickade den till informanten ifråga för att bekräfta att vi inte hade feltolkat personens uttalanden. Detta gav oss även tillfälle att vid behov komplettera med följdfrågor. Slutligen sammanställdes insamlad data i empiriavsnittet och analyserades vidare utifrån vårt teoretiska ramverk.

2.4 Datainsamlingsmetod

2.4.1 Sekundärdata

Vi har använt oss av sekundärdata insamlad ifrån Lunds Universitets bibliotekskatalog LOVISA, samt databaserna “Business Source Complete” och “Blackwell Reference”. Med hjälp av dessa sökmotorer identifierades relevanta artiklar och tidigare forskning inom sökområdena *incitamentssystem*, *prestationsbaserad ersättning*, *monetära belöningar* samt *motivation*. Dessa ord har även förekommit i kombination med sökordet *multinationella företag*. Vi valde att i största möjliga mån använda oss av granskade artiklar, så kallade “peer-

reviewed”, då dessa källor överlag anses vara av högre kvalitet och trovärdighet (UB, 2013) Vi har även försökt att använda oss av originalkällor för att minska subjektiva tolkningar från andra forskare. Vidare har företagens respektive årsredovisningar samt hemsidor använts för att ta del av relevant bakgrundsinformation om företagen.

2.4.2 Primärdata

Primärdata har i denna studie samlas in genom semi-strukturerade intervjuer. Denna intervjuform valdes då vår avsikt var att få detaljerade svar på specifika frågor gällande företagens resonemang kring hur, samt varför, de har valt att utforma sina incitamentssystem på ett givet sätt. Detta innebär att en helt ostrukturerad intervju inte hade varit ett passande alternativ (Bryman & Bell, 2003:362-366). Vidare var semi-strukturerade intervjuer ett motiverat val då vi ville ge utrymme för intervjupersonens åsikter samt undvika att styra personens svar i en specifik riktning (Bryman & Bell, 2003:361). Strukturerade intervjuer valdes även bort till förmån för semi-strukturerade då denna intervjuform hade kunnat innebära att vi gått miste om intressant samt relevant information (Bryman & Bell, 2003:361). Vi eftersträvade även en flexibel och följsam intervju för att vara mottagliga för nya perspektiv och möjligheten att ställa följdfrågor (Bryman & Bell, 2003:361).

En nackdel med att använda sig av semi-strukturerade intervjuer är att de genererar icke standardiserade svar, något som kan göra det svårt att analysera den information som samlats in (Bryman & Bell, 2003:362-366). Detta blev extra påtagligt i vårt fall då samtliga företagsrepresentanter förde varierande resonemang kring utformningen av sina belöningsystem. För att undvika svårigheter relaterat till detta använde vi oss av en intervjumall med förutbestämda frågor (Bryman och Bell, 2003:361). Tanken bakom utformningen av frågorna var att först ställa frågor hur företagens incitamentssystem ser ut

samt vad dess syfte är. Därtill ställdes frågor relaterade till resonemangen kring varför de valt den givna utformningen samt för- och nackdelar och svårigheter relaterat till detta. Genom allmänna frågor om motivation försökte vi även reda ut vilken roll motivation haft vid utformningen.

Vi är även medvetna om att en annan nackdel vid intervjuer är att det överlag är svårt att bortse från den så kallade intervjuareffekten då det finns risk för att intervjuarens karaktärsdrag kan påverka de svar som erhålls (Bryman & Bell, 2003:157). Denna effekts påverkan på intervjuaren försökte vi i största möjliga utsträckning ha i åtanke både under samt efter intervjuerna (Bryman & Bell, 2003:157).

2.5 Urval

En urvalsprocess kan ses som en kompromiss mellan begränsade resurser, behovet av generalisering samt behovet av precision (Bryman & Bell, 2005: 109-111). Vi har i denna studie valt att göra målinriktade urval, detta då vi hade ett stort behov av precision och eftersträvade ett djupgående perspektiv för att kunna besvara våra frågeställningar (Babbie, 2001:190). Det målinriktade urvalet innebar således att vi valde ut ett urval av företag utifrån i förväg definierade kriterier (DePoy och Gitlin, 1999). Vidare medförde detta urval även att vi kunde välja ut intervjupersoner som hade kompetens och kunskap om hur multinationella företag resonerar vid utformningen av globala incitamentssystem (Merriam, 1994:61).

2.5.1 Val av företag

Alfa Laval valdes som företag då det redan fanns en etablerad relation med företaget sedan ett tidigare samarbete. Vi ansåg även att detta var ett lämpligt företag att studera då de är ett svenskt multinationellt företag med anställda över hela världen. Därefter ville vi välja

ytterligare två företag från den svenska industrin med liknande förutsättningar för att kunna se likheter och skillnader i deras resonemang. De kriterier vi utgick ifrån vid identifieringen av lämpliga företag var att de skulle vara svenska, börsnoterade, multinationella företag etablerade på så väl den Nord- och Sydamerikanska marknaden som i Europa och Asien. Genom en målinriktad sökning via internet fann vi sex företag som passade in på de ovan nämnda kriterierna; ABB, SSAB, Sandvik AB, Volvo Car Group, AstraZeneca och Svenska Cellulosa Aktiebolaget. Dessa sex företag kontaktades sedan för förfrågningar om delaktighet. Slutligen visade det sig att två av dessa var intresserade och hade möjlighet att delta i studien, nämligen Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA) samt AstraZeneca.

2.5.2 Val av intervjupersoner

Av respekt för intervjupersonernas önskemål om att inte benämnas vid namn kommer de i denna uppsats refereras till som informanter. Då vi har intervjuat två personer ifrån Alfa Laval kommer dessa att benämnas som informant 1 samt informant 2.

Inledningsvis valde vi att intervju Alfa Laval HR Business Partner Europe, informant 1, i syfte att ta reda på mer om hur företaget arbetar med rutiner och förändringar då vi vid denna tidpunkt hade ett annat syfte med vår uppsats. Informant 1 var dock även väl insatt i hur företagets incitamentssystem är utformat och det uppkom intressanta aspekter och resonemang som resulterade i våra nya frågeställningar. Efter vidare undersökningar, samt rekommendation ifrån informant 1, valde vi att komplettera underlaget med en intervju med företagets "Global Compensation & Benefit Manager", informant 2. Detta för att fördjupa vår empiri med mer specifik information kring Alfa Laval bakomliggande resonemang kring belöningsystemets utformning.

Efter intervjun med informant 2 insåg vi att personer med befattningen ”Global Compensation & Benefit Manager” var mest lämpliga att intervjua då de kunde ge en djupare inblick i de bakomliggande resonemangen till utformningen av företagens belöningsystem. Detta då dessa personer är med och utformar belöningsystemet och på så sätt är väl insatta i hur och varför det ser ut som det gör. I och med denna insikt tog vi kontakt med AstraZeneca respektive SCA ”Global Compensation & Benefit Manager”. De kunde båda bidra med värdefull information samt hjälpa oss att besvara våra frågeställningar.

Slutligen valde vi även att komplettera den insamlade litteraturen med att intervjua två forskare med anknytning till forskningsområdet. Även här gjorde vi ett målinriktat urval då vi ville intervjua forskare med relevant kompetens som skulle kunna bidra med värdefulla åsikter, kunskap samt erfarenhet till vår studie. Då vi i vår litteratursökning fann en avhandling i arbetsmotivation av Christina Björklund valde vi att kontakta henne för att ställa frågor om hennes forskningsresultat. Christina, idag forskare vid Karolinska Institutet, disputerade vid Handelshögskolan i Stockholm år 2001 i ämnet ekonomisk psykologi och har sedan dess forskat inom området motivation och dess påverkan på vår hälsa. Vidare valde vi även att intervjua Tomas Jungert, forskare samt lektor vid Linköpings Universitet, då även han specialiserat sig på området arbetsmotivation. Tomas kunde bidra med intressanta aspekter gällande framför allt inre motivation då han hans forskning har baserat sig på ”The Self Determination Theory”, en av de teorier som ingår i vårt teoretiska ramverk.

2.5.3 Reflektioner kring valda intervjupersoner

Vi anser att vårt val av intervjupersoner på de tre företagen kan styrkas av att samtliga har lång erfarenhet inom området Human Resource Management. Som ”Compensation & Benefit Manager” har de även en bra insikt i resonemangen bakom belöningsystemen då de har som

huvudsaklig arbetsuppgift att se till att de är utformade på det mest optimala sättet. Vidare har dessa personer även kännedom om de hänsynstaganden som behövs göras relaterat till att de är multinationella företag, något som vi anser är av största vikt för vår studie.

I och med vår redan etablerade kontakt med Alfa Laval var företaget tillmötesgående med våra önskemål gällande intervjupersoner. Vi upplevde även att de andra informanterna var mycket hjälpsamma. De ovan nämnda informanterna avsatte mycket tid till våra intervjuer och var väl förbereda samt villiga att svara på våra frågor. Detta tror vi kan bero på att företagen hade blivit tillfrågade om delaktighet samt hade fått ta del av frågorna på förhand. Vi är medvetna om att informanter överlag har en förmåga att vara överdrivet optimistiska vid intervjuer och att detta även gäller våra informanter (Brown & Humphreys, 2003). Det bör även nämnas att det finns risk för att informanterna låter sina personliga åsikter spegla svaren, även om vi ställer frågor som syftar till att spegla företagets resonemang kring utformningen. Detta är dock något som är svårt för oss att avgöra och vi kommer endast kunna tolka samt analysera de svaren som informanterna delger oss.

2.6 Tolkning och bearbetning av data

Generellt sätt är kvalitativ data svårare att analysera än kvantitativ då det inte finns några klara riktlinjer och regler för hur man bäst bör gå tillväga vid tolkning samt bearbetning (Bryman & Bell, 2003:445). Vi har i vårt tillvägagångssätt valt att använda oss av Miles och Hubermans modell för kvalitativ databearbetning och analys (Miles & Huberman, 1994:12). Denna modell syftar till att förklara hur data kan bearbetas och analyseras genom de olika stegen; datareduktion, presentation av data samt bildande av mönster, slutsatser och kritisk granskning av resultaten (Miles & Huberman, 1994:11). Det bör även kommenteras att

databearbetningen genomfördes utifrån en cyklisk process då vi rörde oss fram och tillbaka mellan de olika stegen (Miles & Huberman, 1994:12).

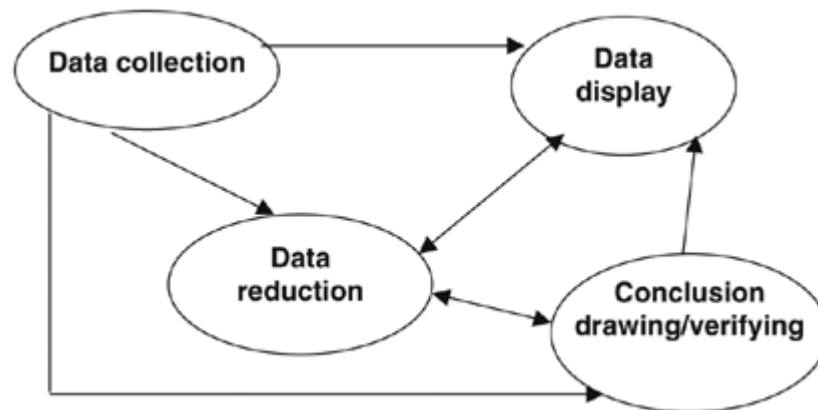


Illustration över Miles och Hubermans modell för kvalitativ databearbetning och analys (Miles & Huberman, 1994)

Som ett första steg i databearbetningen lyssnade vi igenom inspelningarna från våra intervjuer och kompletterade våra anteckningar. Därefter påbörjades datareduktionen som syftade till att reducera datamängden. Detta då all data från intervjuerna inte ansågs vara relevant för att öka vår förståelse samt för att besvara frågeställningarna (Miles & Huberman, 1994:10-11). Datareduktion innebar därmed att vi på ett systematiskt sätt valde bort den information som inte var lämplig som grund för vidare analys (Miles & Huberman, 1994:10-11).

En nackdel med datareduktion är att relevant information kan riskera att gå förlorad, vilket dock är ett oundvikligt steg i databearbetningsprocessen (Miles & Huberman, 1994:10-11). I ett försök att motverka detta reducerade vi data utefter förutbestämda dimensioner som motsvarade våra frågeställningar (Miles & Huberman, 1994:10-11). Dessa dimensioner var *syftet* med belöningssystemet, *hur* det praktiskt är utformat, *varför* det är utformat på detta sätt samt vad företagen anser är de främsta *motivationsfaktorerna* för deras anställda.

Nästa steg i vår bearbetningsprocess var att sammanställa insamlad data i en tabell för att lättöverskådligt kunna se eventuella mönster i hur informanterna hade svarat i enlighet med de ovan nämnda dimensionerna (Miles & Huberman, 1994:11). Detta för att lättare kunna reflektera samt jämföra likheter och skillnader mellan de olika företagen, samt för att underlätta för vidare analys (Miles & Huberman, 1994:11). Genom att jämföra den insamlade empirin med vår teoretiska referensram kunde sedan relevanta slutsatser dras. Slutligen eftersträvades ett kritiskt tankesätt för att undvika subjektiva tolkningar i största möjliga mån (Miles & Huberman, 1994:11).

2.7 Validitet och reliabilitet

För att en studie ska uppfattas som trovärdig är det av största vikt att den har hög reliabilitet och validitet. Medan validitet förklarar i vilken utsträckning man mäter, observerar eller identifierar det man ska, handlar reliabilitet om mätverktygens precision och tillförlitlighet (Bryman & Bell, 2005: 93-95). I en fallstudie anses det dock ofta vara svårt att påvisa hög validitet och reliabilitet då varje fall är unikt (Bryman & Bell, 2005:71). Det kan därför vara svårt att dra några generella slutsatser (Bryman & Bell, 2005:71). Detta gör även att begreppen kan anses vara av mindre vikt vid en kvalitativ studie än vid en kvantitativ studie (Bryman & Bell, 2005:73) men dessa begrepp kommer i största möjliga mån appliceras på vår studie för att undersöka trovärdigheten.

2.7.1 Validitet

Extern validitet syftar till att förklara huruvida studiens resultat kan generaliseras utöver den specifika undersökningskontexten (Bryman & Bell, 2005:49). Extern validitet anses ofta vara låg i en fallstudie, detta då urvalet av intervjupersoner är begränsat (Bryman & Bell, 2005:73). I denna studie skulle den externa validiteten avse huruvida det är möjligt att tillämpa studiens

resultat för andra svenska multinationella industriföretag. Vår studie baseras på intervjuer med tre företag och detta anser vi gör det svårt att generalisera våra resultat till att gälla alla svenska multinationella industriföretag. Generaliserbarheten är dock högre än om vi endast använt oss av ett företag i vår fallstudie (Yin, 2003:10-11).

Intern validitet syftar till att mäta trovärdigheten i studien (Bryman & Bell, 2005:306). För att uppnå en hög intern validitet har vi använt oss av respondentvalidering. Genom att skicka en sammanfattning av vår tolkning av intervjun till respektive informant kunde vi motverka missförstånd vid insamlingen av vårt empiriska material (Yin, 2003:159). Detta för att försäkra oss om att vi inte feltolkat informanternas resonemang. Respondentvalidering var en del i vår process för att öka kvaliteten och trovärdigheten i vår insamlade data. Respondentvalideringen gav oss även möjlighet till att få mer uttömmande och detaljerade svar då informanterna fick möjlighet att tillägga ny information (Yin, 2003:159). Ytterligare en åtgärd var att intervjuerna spelades in för att undvika att vi skulle gå miste om relevant data som skulle kunnat påverka den vidare analysen (Yin, 2003:105). Vidare har information från intervjuerna, där möjligt, jämförts med företagens årsredovisningar för att försäkra oss om att dessa stämmer överens. Detta är enligt Bryman & Bell (2005) en typ av triangulering och ökar den interna validiteten i vår studie.

2.7.2 Reliabilitet

Extern reliabilitet avser pålitligheten i studien samt huruvida resultatet skulle vara möjligt att replikera (Bryman & Bell, 2005:48). I kvalitativa studier kan detta generellt sätt vara mycket svårt då den person som upprepar studien måste anta en liknande social roll som tidigare forskare (Bryman & Bell, 2005:306). För att öka tillförlitligheten i samt replikerbarheten av

vår studie har vi dock noggrant försökt dokumentera samt kartlägga vår forskningsprocess. Vidare har deltagare från samma kurs gett grundlig feedback på vårt tillvägagångssätt vid flera tillfällen vilket har medfört att vi har kunnat förbättra och förtydliga vår metod. Genom ett tydligt samt utförligt tillvägagångssätt hoppas vi därför att andra forskare skall kunna förstå samt upprepa denna studie.

Intern reliabilitet avser hur insamlad data tolkas och behandlas (Bryman & Bell, 2005:306). För att stärka den interna reliabiliteten är det viktigt att all data tolkas på samma sätt av alla deltagare i uppsatsgruppen (Bryman & Bell, 2005:306). Den interna reliabiliteten kan i vårt fall stärkas genom att vi i uppsatsgruppen diskuterade innan, så väl som efter intervjuerna, hur vi ämnade gå tillväga för att tolka insamlad data. Detta för att försäkra oss om att alla i uppsatsgruppen var införstådda med, samt överens om, hur hantering och tolkningen av data skulle genomföras. Vi har även varit noga med att definierar olika begrepp, som till exempel incitamentssystem och motivation, för att försäkra oss om att vi alla har samma uppfattning om begreppen. Den interna reliabiliteten stärks ytterligare av att intervjuerna, som nämnt innan, spelades in. Detta då det är möjligt att lyssna på intervjuerna igen och på så sätt undvika möjliga misstolkningar. Vidare var alla uppsatsdeltagare närvarande vid samtliga intervjuer, vilket även innebar att alla hade samma information vid tolkningen av data.

3. TEORI

I detta kapitel ämnar vi introducera den teoretiska referensram som vår uppsats grundar sig på. Inledningsvis kommer agentteorins grunder att presenteras för att förklara varför det uppstår intressekonflikter i företag, samt hur företag genom incitamentssystem kan styra de anställda till att prestera i linje med ledningens mål. Därefter kommer teoretiska resonemang kring prestationsbaserad ersättning att presenteras. Slutligen kommer några av de klassiska motivationsteorierna att förklaras för att belysa vilka incitament litteraturen förespråkar att företagen kan använda sig av för att öka motivationen hos de anställda. Avslutningsvis kommer vår teoretiska referensram att sammanfattas i en tabell.

3.1 Incitamentssystem

3.1.1 Agentteorins grunder

Agentteorin grundar sig i den målsättningsproblematik som uppstår i företag där man har separerat verksamhetskontrollen från ägandeskapet och där en individ, den så kallade agenten, anställs av en principal för att utföra ett arbete som genererar värde för principalen (Jensen & Meckling, 1976). Detta kan gälla relationen mellan aktieägarna och ledning som så väl ledning och anställda. I agentteorin görs två antaganden, dels att de två parterna har skilda intressen i arbetet samt att det råder informations asymmetri. På grund av *hidden actions*¹ och *hidden information*² är det därför svårt för principalen att observera agentens förmåga att utföra arbetet (Besanko et al., 2010:76). Då teorin utgår ifrån att människan är bundet rationell, och alltid agerar utifrån sitt egenintresse, kommer både principalen och agenten att sträva efter att erhålla maximal nytta genom minsta möjliga ansträngning (Jensen & Meckling, 1976). Enligt teorin kommer principalen därför vilja maximera agentens

¹ Att agentens handlingar är svåra för principalen att observera

² Att principalen inte har full insyn i all den information som agenten besitter

värdeskapande jämfört med dennes ersättning, samtidigt som agenten vill maximera det erhållna värde denne får för att utföra arbetet jämfört med den personliga kostnaden (Jensen & Meckling, 1976). Utan någon form av kontrollmekanism som ser till att förena de två parternas intressen, är det därför inte troligt att agenten kommer agera i principalens bästa intresse (Merchant och Van Der Stede, 2007:5-11).

Agentteorin kan användas för att förklara behovet av incitamentssystem, där företag genom explicita kontrakt erbjuder yttre belöningar för att skapa incitament för de anställda till att vilja prestera på ett sätt som gynnar företaget (Davis, Donaldson, & Shoorman, 1997). Dessa belöningar antas vidare vara av monetärt slag då man länge trott att det är detta som driver individen till en extra ansträngning, samt att det då finns ett mätbart marknadsvärde som båda parter kan utgå ifrån (Davis, Donaldson, & Shoorman, 1997).

3.1.2 Kritik mot Agentteorin

Anthony och Govindarajan (2007) är två forskare som kritiserat agentteorin då de anser att den utgår ifrån en alltför förenklad bild av relationen mellan agent och principal. De menar att teorin bortser från ett flertal faktorer som kan påverka förhållandet, faktorer så som individernas personligheter, principalens förtroende till agenten samt agentens förmåga att utföra uppgiften (Anthony & Govindarajan, 2007:523-534). Andra forskare har även kritiserat grundantagandet att agenten och principalen alltid skulle agera för att maximera sin egennytt (Davis, Shoorman & Donaldsson, 1997; Cuevas-Rodríguez, Gomez-Mejia & Wiseman, 2012). De menar istället att individer inte nödvändigtvis agerar i egenintresse samt att det finns andra motiv än finansiella som motiverar individer i en relation. Detta gäller till exempel individer som upplever större personlig nytta av att uppnå organisationens mål samt individer

som värdesätter relationer, tillit och socialt erkännande över ekonomisk vinning (Cuevas-Rodríguez et al., 2012).

3.1.3 Prestationsbaserad ersättning

I ett belöningsystem är det vanligt att fast lön kombineras med rörlig ersättning, detta då endast fast lön kan medföra att den anställda endast anstränger sig i minsta möjliga mån (Prendergast, 1999). Enligt agentteorin kommer agentens grad av ansträngning att öka om agenten får en belöning som överstiger den personliga kostnad som denne upplever att en extra ansträngning innebär (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2010:76-85). Ett sätt för företagen att öka de anställdas ansträngningsgrad är därför att erbjuda en ersättning till agenten för den extra ansträngningen (Besanko et al, 2010:76-85). Ett vanligt förekommande sätt för företagen att göra detta är genom en så kallad prestationsbaserad ersättning.

Prestationsbaserad ersättning innebär att agenten erbjuds en monetär belöning kopplad till dennes individuella prestation (Prendergast, 1999). Att länka belöning till prestation har visat sig vara ett mycket effektivt sätt för företag att förena de anställdas intressen med ledningens samt för att förebygga *hidden information*³ (Besanko et al., 2010:76-85). Detta då agenten antas komma att utnyttja den information denne besitter för att prestera så bra som möjligt (Besanko et al., 2010:76-85). Vidare innebär prestationsbaserad lön att de anställda är medvetna om att en ökad ansträngning kommer belönas samt att de själva kan vara med och påverka sin ersättning, vilket ger de anställda incitament att öka sin ansträngningsgrad (Besanko et al., 2010:76-85). Detta leder i sin tur till att företagen optimalt kan använda sitt humankapital och öka företagets resultat (Prendergast, 1999)

³ Att principalen inte har full insyn i all den information som agenten besitter

Prestationsbaserad ersättning är vanligt förekommande i framförallt försäljningsbranschen där lönen ofta till stor del består av rörlig ersättning baserat på antalet sålda enheter (Prendergast, 1999). Detta gäller även vid målbaserat arbete där ersättningen sker i form av en bonus baserad på hur väl de anställda uppfyllt de satta målen (Merchant och Van Der Stede, 2007:341). Utformningen av en anställds prestationsmål kan vidare ske på två olika sätt; antingen *top-down*, vilket innebär att ledningen formulerar mål som kommuniceras ut till de anställda, eller *bottom-up* som innebär att de anställda är med vid utformningen av målen (Merchant och Van Der Stede, 2007:341). Dessa mål kan vara finansiella, som så väl icke finansiella, och har blivit ett allt vanligare medel för företag att styra de anställdas beteende. Dock kräver detta styrmedel tydlig målsättning, uppföljning samt god kommunikation mellan chefer och anställda för att de anställda ska uppnå målen samt känna sig delaktiga i dess utformning (Merchant och Van Der Stede, 2007:340-341).

Ett alternativ till prestationsbaserad ersättning är vinstdelning där anställda, utöver sin lön, får ta del av vinsten de är med och genererar åt företaget (Anea AB, 2013). Här baseras belöningarna på organisationens resultat, snarare än individuell prestation. Vanligt är att vinstandelarna betalas ut i form av kontanter, aktier eller andelar i en kollektiv fond (Anea AB, 2013). Till skillnad från den fasta lönen kommer dessa utbetalningar att variera med företagets vinst. Detta har visat sig vara fördelaktigt då det uppmuntrar de anställda till att samarbeta samt skapar incitament för de anställda att effektivisera sitt arbete och finna lösningar som gynnar organisationen i sin helhet (Anea AB, 2013). Samtidigt sker vinstutdelningen efter det att alla företagets kostnader är betalda vilket innebär att företagets personalkostnader blir mer flexibla. Dock finns det risk för att vinstdelning leder till uppkomsten av *freerider problem*, det vill säga en situation där anställda inte maximalt

anstränger sig och istället lever på belöningen från de övriga anställdas prestation (Besanko et. al, 2010:497).

3.1.4 Kritik mot användandet av prestationsbaserad ersättning

Den huvudsakliga svårigheten med prestationsbaserad ersättning är hur företag bäst ska mäta den anställdes prestation, detta då det ibland kan vara svårt att uppfatta alla aspekter av den önskvärda prestationen (Merchant och Van Der Stede, 2007: 29-32). Merchant och Van Der Stede (2007) menar även att personalen kan komma att fokusera mer på de arbetsuppgifter som mäts och blir belönade istället för de övriga arbetsuppgifterna som ingår i arbetsbeskrivningen. Genom att bara belöna vissa aktiviteter signalerar företagen ut till de anställda vad det är som värderas i organisationen. Det är därför av största vikt att företagen tänker på vad de vill uppnå med sitt belöningsystem och vad, samt hur, man bäst bör belöna en anställd för att uppnå de önska effekter (Kerr, 1995). Murphy och Cleveland (1995) hävdar att företag, genom vad de belönar samt hur de belönar, gör ett ställningstagande gällande vad som är viktigt i organisationen.

Det finns även en stor risk för att prestationsbaserad ersättning kan komma att få oönskade effekter på de anställdas beteende. En grupp forskare från Harvard Business School kunde i en studie påvisa att ett belöningsystem baserat på lön per säljbesök resulterat i att de anställda strävade efter att genomföra så mycket egna säljbesök som möjligt, vilket kom att hämma teamwork på arbetsplatsen (Pink, 2010:53). Pink nämner även ett flertal verklighetsexempel där användandet av prestationsbaserad lön kommit att uppmuntra anställda till oetiska handlingar, något som haft förödande konsekvenser för såväl konsumenter som anställda (Pink, 2010:53). Dessa praktiska studier kunde påvisa hur resultatbaserad lön resulterade i att anställda fuskade, slarvade med kvaliteten i arbetet,

tvingade på kunder oönskade produkter samt genomförde onödiga reparationer (Pink, 2010:53).

3.1.5 Sammanfattning av resonemangen kring prestationsbaserad ersättning

Fördelar med prestationsbaserad ersättning	Nackdelar med prestationsbaserad ersättning
Effektivt sätt att styra de anställdas beteende genom att belöna en önskvärd prestation	Ej lämplig metod i alla lägen då det kan vara svårt att mäta en individuell prestation (ex. i teamarbete)
Effektivt sätt att uppnå målkongruens	Kan vara svårt för företag att veta vilket beteende som ska belönas då det kan komma att resultera i oönskade konsekvenser
Agentens ansträngningsgrad ökar	Kan resultera i att de anställda endast fokuserar på de aktiviteter som mäts
Innebär att den anställda vet vad som krävs för att få en belöning	Kan riskera att resultera i oetiska handlingar

3.2 Motivation

Begreppet motivation härstammar ifrån det latinska ordet ”movere” som betyder rörelse och har genom århundraden använts för att förklara vad det är som driver oss människor till att utföra en aktivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2000). Nationalencyklopedin definierar begreppet som ”de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet i en viss riktning eller mål” (NE, 2013).

Forskning har länge fokuserat på att monetära belöningar är det främsta sättet att motivera anställda till att arbeta på önskvärt sätt. Psykologen Elton Mayos kom dock att revolutionera detta tankesätt då han, genom sin så kallade Hawthorne studie i slutet av 1920-talet, upptäckte att det fanns andra faktorer än pengar som motiverade de anställda (Mayo, 1945). Mayo kunde även påvisa att de anställdas prestation på arbetsplatsen var i korrelation med deras

inställning och attityd till arbetet (Mayo, 1945) Denna upptäckt har kommit att ha stor betydelse för vidare forskning inom området och har bidraget till framväxten av de klassiska motivationsteorierna. Dessa kan idag delas in i två områden; innehållsteorierna samt processteorierna. Medan innehållsteorierna syftar till att förklara vad det är som motiverar människor sett utifrån mänskliga behov, förklarar processteorierna snarare själva motivationsprocessen, det vill säga hur motivation uppstår (Hedegaard Hein, 2012). I denna studie har vi valt att fokusera på processteorierna då vi anser dem vara mer relevanta för att förstå företagens resonemang gällande utformningen av belöningssystem. Inom detta forskningsområde har vi identifierat tre relevanta teorier, som kommer presenteras nedan.

3.2.1 Motivationsteorier

Jämviktsteorin

Psykologen John Stacey Adams publicerade år 1963 sin jämviktsteori som bygger på principen om rättvisa och balans mellan belöning och ansträngning (Adams, 1963). Adams menade att om belöningen inte är i paritet till den anställdas ansträngning så kommer den anställda att tappa sin motivation. För den anställde är det även viktigt att belöningen är rättvis och rimlig jämfört med vad dennes kollegor och vänner får för belöning för liknande arbete och nivå av ansträngning (Adams, 1963). Adams jämviktsteori kan därför användas till att förklara varför lön och arbetsmiljö inte enbart kan skapa motivation hos de anställda, utan att det snarare är viktigt att företag är rättvisa i belöningen av sina anställda och att det finns tydliga riktlinjer för hur en ökad ansträngning blir belönad.

Förväntningsteorin

Forskaren Victor Vrooms förväntningsteori baseras istället på att en individs motivation till att genomföra en uppgift snarare beror på förväntningen av belöningen (Vroom, 1964). Denna

förväntan baseras på hur sannolikt det är att individen blir belönad för ansträngningen, sannolikheten för att målet kan uppnås samt huruvida individen tilltalas av det möjliga utfallet och belöningen (Vroom, 1964). Då denna teori utgår ifrån att människan vill maximera sin egen nytta antar teorin att en individs motivation är hög om nivån på förväntan är hög och belöningen är attraktiv (Vroom, 1964). Furnhams (2005) och Arnold, Robertson & Coopers (1991) tolkning av denna teori är därför att den förespråkar att företag ser till att den anställda har rätt kompetens för att utföra en aktivitet samt att de använder sig av belöningsystem med en attraktiv belöning kopplad till de anställdas prestation.

Målsättningsteorin

En annan teori som till stor del kommit att påverka den moderna litteraturen inom motivation är Edwin Lockes målsättningsteori från 1968. Locke menar att en individs prestation på jobbet har ett starkt samband med målsättningen med arbetet (Locke, 1968). Tydliga mål ger den anställde direction och ledning kring vad som behöver bli gjort samt till vilken ansträngning, vilket tillsammans med kontinuerlig feedback bidrar till ökad prestation (Locke, 1968). Målet bör dessutom vara utmanande, realistiskt och ha en deadline då känslan av att kunna uppfylla målet är det som teorin anser motiverar individen till att prestera ytterligare (Locke, 1968). Sätts målet dessutom i samråd med den anställda, blir den anställde ytterligare motiverad i sitt arbete (Locke, 1968).

3.2.2 Kritik mot presenterade motivationsteorier

De klassiska motivationsteorierna som nämnts ovan anser vi fortfarande har hög relevans då vi identifierat att dessa ligger till grund för vidare forskning inom så väl motivation som andra forskningsområden. Dock har dessa teorier fått utstå en del kritik. Till exempel menar Arnold, Robertson och Cooper (1991) att förväntningsteorin är begränsad då den ägnar för lite

uppmärksamhet till varför en individ anser en belöning vara värdefull eller inte. Detta menar de är en viktig del i att förstå vad som motiverar en person (Arnold et al., 1991). Adams jämviktsteori å andra sidan anser Pritchard (1969) är begränsad då den ansträngning som en anställd lägger ner är individuell. Det kan därför vara svårt att mäta och jämföra individer emellan och därför svårt att uppnå rättvisa. Latham & Yuki (1975) understryker att målsättningsteorin kritiserats då Locke använder sig av ett begränsat empiriskt material och att validiteten i denna teori därmed kan ifrågasättas. Processteorierna har även fått kritik för att inte självständigt kunna förklara vad som motiverar en individ utan att dessa, tillsammans med en del andra hänsynstagande, borde inkorporeras till en enda teori för att ha ett ökat förklaringsvärde (Furnham, 2005: 319).

3.2.3 Inre och yttre motivation

Self Determination Theory

Deci och Ryan kom i deras ”Self Determination Theory” från 1985 att utveckla och definiera begreppet inre motivation som syftar till att förklara att utförandet av en aktivitet grundar sig i en inre drivkraft relaterad till en individs vilja att utföra en handling på grund av den tillfredställelse utförandet av aktiviteten i sig medför. Enligt ”Self Determination Theory” krävs det att de tre behoven känsla av kompetens, autonomi (självbestämmande) samt relationer med andra är uppfyllda för att den individen ska känna sig motiverad samt engagerad (Deci & Ryan, 2000). Yttre motivation å andra sidan härrörs från att individen genomför en aktivitet för att denne måste, och för att man annars blir bestraffad eller belönad för det (Deci & Ryan, 2000). Deci & Ryan (2000) understryker även att mångårig forskning påvisat att en anställds ansträngning i arbetet är kraftigt beroende av om det är inre eller yttre motivation som driver individen till att utföra en uppgift. Även Pink (2010) understryker att enbart fokus på yttre motivation riskerar att krossa kreativiteten, släcka den inre motivationen,

minska prestationen, främja kortsiktigt tänkande samt uppmuntra till fusk och genvägar för att få belöningar.

Tomas Jungert, forskare i social psykologi vid Linköpings Universitet, har i sina studier kunnat bekräfta Deci och Ryans (2000) teori om hur människor motiveras (Personlig kommunikation, 2013-05-16). Genom ett samarbete med en forskargrupp i Montreal, Kanada, har Jungert undersökt vad chefens och medarbetarnas stöd för motivation i arbetet betyder. I denna studie fann han att arbetskamraterna långsiktigt spelar en större roll för engagemanget än vilken chef man har. Vidare har Jungert i en annan studie funnit att en hög grad av motivation hänger ihop med en känsla av kontroll över sin situation, det vill säga att man själv kan påverka den.

3.2.4 Sammanfattning av nyckelbegrepp från presenterade motivationsteorier

	Equity theory	Förväntningsteorin	Målsättningsteorin	Self Determination theory
Författare	John S. Adam	Victor Vroom	Edwin Locke	Deci & Ryan
Motivations faktor	Känslan av att erhålla en rättvisa belöning	Förväntan av att erhålla en attraktiv belöning	Tydliga & realistiska mål, Feedback	Vilja & Tillfredsställelse, Yttre konsekvenser
Nyckelord	Balans mellan belöning och ansträngning	Attraktiv belöning kopplad till prestation	Delaktighet, Utvärdering & Feedback	Inre och yttre motivation

3.3. Nya synsätt gällande belöningar

I en motivationsstudie genomförd på förskolebarn kunde Lepper, Greene & Nisbett (1973) påvisa den effekt belöningar har på motivation. Deras slutsats var att om en individ utför en aktivitet för att denne tycker att det är kul, sedan får en belöning som efter ett tag tas bort, kommer individen inte längre vilja utföra aktiviteten. Detta menar de beror på att viljan till att utföra en aktivitet försvinner då den istället ersätts med en förväntan att få en belöning. Liknande studier har genomförts av bland annat Deci (1971, 1972) som har kunnat påvisa samma resultat.

Deci (1971, 1972), Lepper, Greene, & Nisbett (1973), Deci & Ryan (2000) och Pink (2010) menar att yttre belöningar påverkar en medfödd vilja till att prestera och skapar en vana att få en yttre belöning, något som de menar dödar den inre motivationen. Även Boethius och Ehdin (1993) understryker detta och framhåller att *”den yttre motivationen går ut på att skjuta och knuffa på bakifrån samtidigt som man lockar framifrån med belöningar. Men i den stund man lägger undan piskan och slutar vifta med morötterna stannar [.....] åsnan”* – (Boethius & Ehdin, 1993:39). De menar att den externa belöningen, som påverkar den yttre motivationen, aldrig kommer att vara speciellt långsiktig och drivande i en anställds ansträngning. Den yttre motivationen kommer istället öka förväntningarna på belöningen, och att denna bara ska bli större och större. Boethius och Ehdin (1993) poängterar även att det endast är individen själv som kan påverka och öka sin inre motivation, men att det är avgörande att företagen förstår vikten av den inre motivationen och därmed inte antar att ökade monetära belöningar kommer att öka de anställdas prestation.

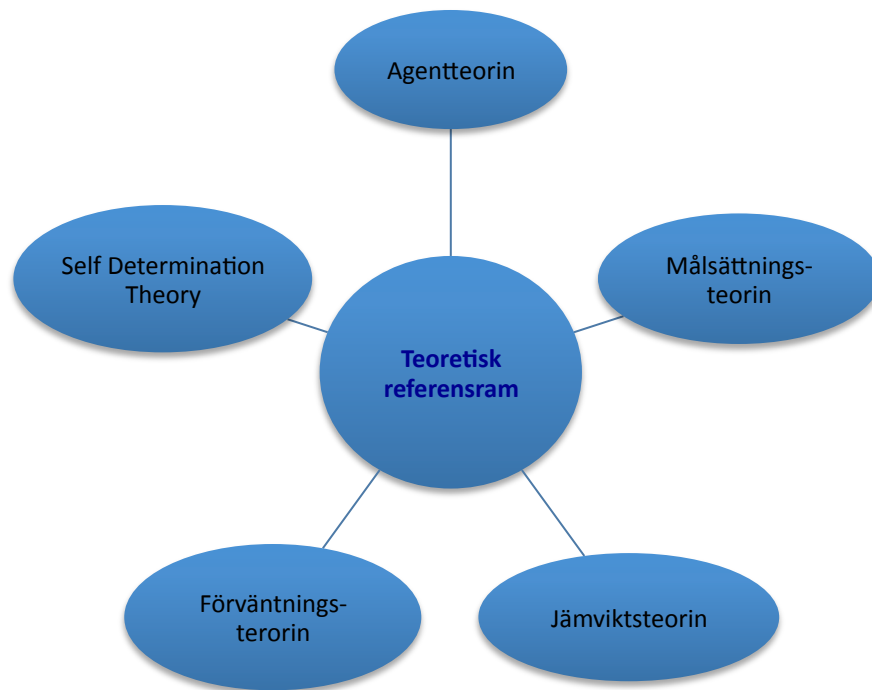
Även Christina Björklund (2001) poängterar i sin avhandling att belöningar, så som pengar, kan bidra till att man tappar den inre motivationen då de endast har en kortsiktig motivationshöjande effekt. Vidare hävdar Björklund att företag idag generellt sätt litar för mycket på att deras belöningsystem ska kontrollera de anställdas beteende (Personlig kommunikation, 2013-05-13). Istället framhåller Björklund att belöningsystem snarare ska vara till för att uppmuntra och uppskatta de anställda. Hon vidhåller därmed att det är viktigt att företag inte bara tänker på att ha externa belöningar så som bonus, utan att företagen även inkorporerar mjuka faktorer så som kompetensutveckling och uppskattning.

Vidare menar även Merchant och Van Der Stede (2007) att företag kan påverka den anställdas inre motivation genom att bekräfta dennes prestation samt få personen i fråga att känna sig sedd och värdefull. Enligt dem finns det två möjliga sätt ett företag kan arbeta för att göra detta; antingen från ledningen eller genom att de anställda uppmärksammar varandras prestationer genom så kallad peer-to peer recognition (Merchant och Van Der Stede, 2007: 25).

Att forskning i allt större utsträckning visar att monetära belöningar på längre sikt kan ha en hämmande effekt på de anställdas motivation har lett till att allt fler forskare idag förespråkar incitamentssystem som består av en kombination av så väl pengar som inre motivationshöjare (Merchant och Van Der Stede, 2007: 25; Pink, 2010; Deci & Ryan, 2000; Boethius & Ehdin, 1994, Björklund, 2001).

3.4 Presentation av studiens teoretiska ramverk

Baserat på ovan presenterad litteratur har vi nedan sammanställt den teoretiska referensram som ligger till grund för denna uppsats



4. EMPIRI

I detta kapitel presenteras en sammanfattning av de tre företagen Alfa Laval, AstraZeneca och SCA samt det empiriska material som har samlats in som anses vara relevant för att svara på de givna frågeställningarna. Läsaren ska ha i åtanke att nedanstående information är redovisad utifrån respektive informants uttalanden men att dessa resonemang ska spegla företagens perspektiv.

4.1 Bakgrund⁴

De tre valda företagen Alfa Laval, AstraZeneca samt Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA) är alla svenska företag som är världsledande inom sin verksamhet. Gemensamt för de tre företagen är att de arbetar med att erbjuda produkter som syftar till att förbättra vardagen för människor. Alfa Laval säljer ventiler, pumpar, separatorer och värmeväxlare som hjälper företag att bli mer effektiva i sina processer, minska sin resursförbrukning samt reducera koldioxidutsläpp. AstraZeneca å andra sidan tillverkar läkemedel som främst används för att behandla hjärt- och kärl sjukdomar, inflammationer, infektioner, tarmsjukdomar och cancer. Vidare är SCA ledande tillverkare av hållbara personliga hygienprodukter och mjukpapper samt en av Europas mest framträdande producenter av skogsindustriprodukter.

Gemensamt för alla tre företag är även att de är grundade i Sverige och har varit verksamma länge⁵, något som innebär att de är väletablerade företag med starka varumärken. Slutligen är

⁴ För mer detaljerad information om företagen samt källhänvisningar, se bilaga 2.

samtliga företag operativa på marknader så som Nord- och Sydamerika, Asien samt Europa. Detta gör dem till multinationella företag som idag sysselsätter mellan 16 000 och 52 000 anställda världen över.

4.2 Syfte med belöningssystem

Samtliga tre företag använder sig idag av ett belöningssystem som är tätt sammankopplat med prestation. Alfa Laval's syfte med sitt belöningssystem är att uppmuntra den "performance culture" som företaget eftersträvar. Företagets informant förklarar att de genom sitt incitamentssystem vill uppmuntra de anställda till att *"ha ett driv att arbeta med kostnadseffektiva lösningar och alltid försöka förbättra sin prestation"*. AstraZeneca resonerar på liknande sätt då deras incitamentssystem syftar till att *"få de 52 000 anställda att arbeta mot samma mål samtidigt som vi vill signalera ut vad som är önskvärt beteende"*. Vidare beskriver även SCAs informant att de använder sitt belöningssystem i syfte att *"driva prestation samt skapa fokus och engagemang hos de anställda"*.

4.3 Belöningssystemets utformning

4.3.1 Alfa Laval

Alfa Laval's belöningssystem grundar sig på en fast lön där den individuella löneutvecklingen baseras på till vilken grad individuella finansiella mål uppfyllts. Dessutom använder de en rörlig bonus kopplad till en anställds prestation. Vidare består belöningsmodellen av olika förmåner anpassade på lokal nivå och som därmed varierar från land till land. Dessa förmåner inkluderar pensionsparande, sjukvård, försäkringar samt tjänstebil - förmåner Alfa Laval anser är en väsentlig del i deras belöningssystem och som många anställda glömmer bort.

⁵ Alfa Laval sedan år 1883, AstraZeneca sedan år 1913, SCA sedan år 1929

Företaget anser även att det är viktigt att de anställda ser en helhet i sin belöning och inte endast ser till den monetära ersättningen. Därför har de i sin belöningsmodell valt att inkludera andra icke monetära förmåner, så som utveckling och utbildning som den anställda har möjlighet att ta del av. Detta i syfte att visa den totala belöningen man som anställd på Alfa Laval får.



Illustration av Alfa Lavals belöningsmodell, tillhandahållen av företagets informant

4.3.2 AstraZeneca

AstraZenecas belöningsystem baseras på tre olika former av ersättningar, alla med skilda syften. För det första använder de sig av en grundlön som sätts utifrån tre parametrar; marknadslönen för liknande arbete, hur företagets lönebudget ser ut samt en anställds prestation de senaste tre åren. Tanken är att lönen ska baseras på en anställds långsiktiga prestation samt vara konkurrenskraftig jämfört med den ersättning konkurrenter erbjuder. För det andra består deras incitamentssystem av ett bonusprogram som används som ett mer kortsiktigt incitament baserat på en individs prestation och måluppfyllelse föregående år, samt företagets totala resultat. Detta gör bonusen till en mer volatil ersättning jämfört med grundlönen. Den tredje ersättningen benämns LTI, long term incentives, och syftar till att

erbjuda ytterligare långsiktiga förmåner, så som företagsaktier och optioner. Denna form av ersättning syftar till att behålla nyckelkompetens inom företaget och gäller endast seniora och högt uppsatta chefer, medan de andra ersättningsformerna (fast lön och bonus) gäller samtliga anställda på företaget. Företaget erbjuder även landsanpassade förmåner så som tjänstebil och pensionssparande.

AstraZenecas belöningsystem har tidigare varit utformat och styrt på lokal nivå men håller just nu på att omstruktureras till att vara centralstyrt och gemensamt för hela organisationen. Även om lönebudgeten anpassas lokalt ska den ovan nämnda principen för lönesättning och bonus vara densamma för alla länder företaget är verksamma i.

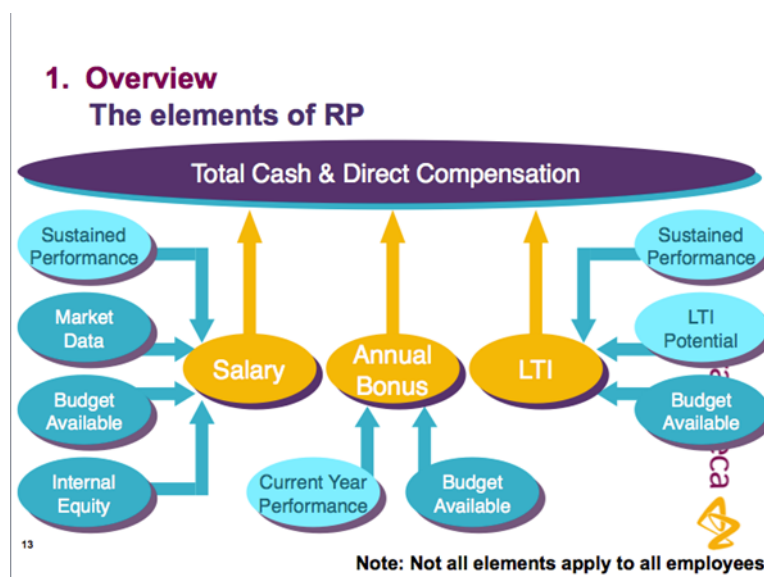
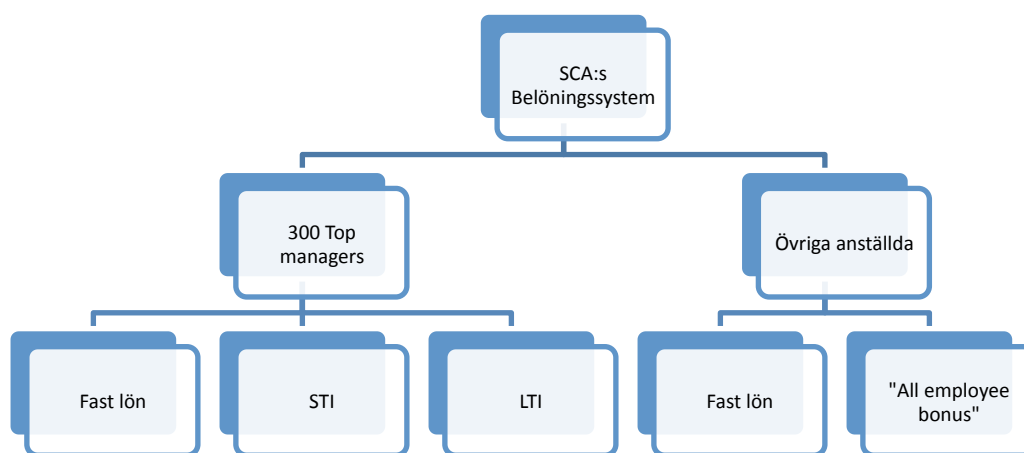


Illustration av AstraZenecas incitamentssystem, tillhandahållen av företagets informant.

4.3.3 SCA

SCA tillämpar ett belöningsystem som består av en fast grundlön och en rörlig ersättning. Den rörliga ersättningen tillämpas på två olika sätt beroende på vilken anställd som belönas.

För de trehundra högst uppsatta cheferna består den rörliga ersättningen av en kortsiktig del, “short term incentives” (STI) och av en långsiktig del, “long term incentives” (LTI). Den kortsiktiga belöningen baseras på den anställdas prestation som är genomförd under föregående år och mäts genom parametrar som försäljningstillväxt, lönsamhet, kassaflöde och produktivitetmål. Den långsiktiga belöningen å andra sidan baseras på prestationen under de senaste tre åren och mäts i Total Shareholder Return, det vill säga aktiekursutvecklingen och avkastningen till aktieägarna, jämfört med marknaden och SCAs konkurrenter. För övriga anställda tillämpas ett så kallat ”All Employee Bonus Program”, en rörlig ersättning kopplad till divisionenheternas måluppfyllnad.



Vår tolkning av SCAs belöningsmodell, baserad på företagsinformantens uttalanden

4.4. Bakomliggande resonemang

4.4.1 Prestationsbaserad ersättning

Samtliga företag använder sig idag av ett belöningsystem där en del av ersättningen är kopplad till en anställds uppfyllande av mål. Den främsta anledningen till detta var att informanterna ansåg det vara ett effektivt sätt att driva samt uppmärksamma bra prestationer. AstraZenecas informant menar att ”om en anställd arbetat hårt så ska den få en ersättning

som speglar detta". SCAs informant poängterar även att *"människan är egentligen ganska enkel och drivs främst av möjligheten att tjäna pengar"*. Vidare understryker informanten att *"kan du som anställd fördubbla din lön så är det klart som tusan att du motiveras av det"*. Denna tanke ligger bland annat till grund för att SCA nyligen valt att utökat LTI:s andel av de högsta chefernas totala ersättning. Ytterligare en anledning till att företaget genomfört detta är att denna form av ersättning möjliggör konjunkturanpassning av chefernas löner och att personalkostnaderna därmed kan hållas nere i svåra tider.

Ett annat resonemang kring varför företagen valt att använda sig av prestationsbaserad ersättning var även för att det ansågs vara ett effektivt sätt för företaget att uppnå koncernmålen. SCAs informant hävdade att denna form av ersättning *"skapar ett intresse hos de anställda till att förstå att om de är effektiva och kan förbättra sina processer kommer det inte bara leda till bättre resultat för dem utan även för organisationen som helhet"*. Även Alfa Laval's informant påpekar att prestationsbaserad ersättning är ett bra sätt att få de anställda medvetna om vad som förväntas av dem, att de vet vad som ska uppnås för att få en belöning samt understryker att det även *"gör det lättare för individen att arbeta mot målen"*.

Alfa Laval's informant upplever att detta arbetssätt fungerar mycket bra eftersom de anställda är delaktiga i utformningen av målen samt i utvärderingen av sin egen prestation. Företaget är dock medvetna om att ett prestationsbaserat belöningssystem för somliga kan upplevas som stressfullt. För att förebygga detta arbetar företaget med kontinuerlig diskussion, uppföljning samt justering av målen. Vidare anser informanten att den största svårigheten med denna typ av ersättning är att det finns risk för att man inte sätter målen på rätt sätt vilket gör att man kan komma att uppmuntra och belöna fel saker.

AstraZenecas informant vidareutvecklar detta resonemang och påpekar att prestationsbaserad ersättning inte alltid är den bästa belöningsformen. För det första har de förstått att de anställda som arbetar i produktionsenheterna inte alltid finner detta system rättvist då deras arbete mestadels består av teamwork där det är svårt att mäta och utvärdera enskilda prestationer. För det andra menar informanten att det är svårt för de anställda att se ett starkt samband mellan prestation och belöning, då bonus för årets prestation betalas ut ett år senare. Detta gör det svårt för den anställde att återkoppla till vilken prestation och vilket beteende som belöningen avser. I syfte att uppmärksamma en mer specifik prestation anser informanten att det är bättre att använda sig utav någon form av konkret direkt uppskattning, så som en biobiljett eller middag för två. Företaget har dock inget system för hur detta ska användas i praktiken utan anser att det är upp till varje chef att rättvist fatta beslut om denna form av belöning.

Även SCA poängterar att det är svårt att få till stånd bra kvalitet i de individuella målen samt att detta tar tid och kräver mycket jobb. De anser dock att den stora utmaningen är att ha snabba processflöden så att målsättning, uppföljning, och utbetalning går snabbt och smidigt så att den anställda kan koppla ihop belöning och prestation.

4.4.2 Gemensamt system med lokala anpassningar

Alfa Laval och SCA har i sitt belöningsystem länge använt sig av en gemensam grundprincip som gäller för hela organisationen. AstraZenecas belöningsystem å andra sidan har tidigare varit utformat på lokal nivå men har precis omstrukturerats till att nu vara gemensamt och styrt från central nivå. Företaget har valt att implementera ett gemensamt incitamentssystem för hela organisationen för att skapa en gemenskap samt enhetlighet i arbetet då ”vi alla

arbetar i samma företag mot samma mål". Företagets informant framhåller även att eftersom deras arbete baseras på ett tätt samarbete i team mellan olika länder är det viktigt att alla har samma förutsättningar när det kommer till belöningar. Dessutom hoppas de att ett gemensamt system kommer att vara mer effektivt för cheferna att använda, då det underlättar för en chef med anställda som befinner sig i olika länder. Då företaget är mitt uppe i denna omstruktureringsprocess har de dock ännu inte hunnit se någon effekt av implementeringen.

Samtliga belöningsystem är idag gemensamma men med lokala anpassningar, vilket innebär att andelen rörlig ersättning samt förmåner kan variera mellan olika länder. Anledning till detta framhåller SCA främst är legala aspekter i form av lagar och politiska system, men även till viss del kulturella aspekter. *"Tittar man på olika länder ser man att olika saker är viktigt och betydelsefullt och detta hänger ihop med olika politiska aspekter. Eftersom det ser olika ut så måste man anpassa efter olika länder."* I USA erbjuder SCA till exempel en högre andel rörlig ersättning än i Sverige, detta då marknadsstrukturerna för lönesättning skiljer sig åt. Dessutom menar informanten att de identifierat att individer i olika länder har skilda uppfattningar om förmåner, till exempel värdesätter svenskar pensionsparande och tjänstebilar högre än amerikaner. Informanten poängterar därmed att vissa delar av ett incitamentssystem helt enkelt måste vara anpassat efter vilket land det ska fungera i.

Detta resonemang kunde även återfinnas hos Alfa Laval som poängterar att lokala anpassningar krävs på grund av legala aspekter och skillnader i marknadsstruktur. Alfa Laval har även identifierat att deras anställda har olika preferenser. Till exempel nämner informanten att de anställda i Sverige efterfrågar pappaledighet, fritid och mer flexibla arbetstider medan anställda i Kina snarare föredrar status, möjlighet att klättra i hierarkin och även att familjen inkluderas i sjukvårdsförsäkringen.

Hos AstraZeneca fanns ett liknande resonemang då de poängterar att lokala anpassningar skett på grund av legala restriktioner och varierande marknadsstruktur, snarare än kulturella preferenser. AstraZenecas informant understryker att om det inte har funnits några legala skäl för ett undantag har grundprincipen implementerats. Detta förklarar informanten beror på att man ”i en sådan här stor organisation inte kan ta hänsyn till allas åsikter”. ”Vi har varit tuffa, länderna har inte haft något val”.

4.4.3 Motivation

AstraZenecas informant argumenterade att det som initialt lockar en person till att arbeta på deras företag är bra anställningsvillkor samt en marknadsmässigt ”okej lön”. Den faktor som motiverar de anställda till att stanna kvar i företaget tror dock informanten snarare är en bra chef än vilken typ av belöningssystem man har. Att företaget har en ”okej nivå” på lönen och bonus, jämfört med andra företag, är självklart viktigt då de anställda kanske annars väljer att sluta, men samtidigt ska företag inte ha för höga förväntningar på att lön och bonusar alltid motiverar de anställda. Företagets informant menar att om de anställda blir vana vid att få en viss bonus kan en minskning av bonusen skapa en känsla av missnöje. Bonus kan på så vis komma att ha en demotiverande effekt. För att motverka detta arbetar AstraZeneca med att kontinuerligt under året informera sina anställda om hur det går för företaget och vilket resultat som kan förväntas. Företaget anser därför att utvärdering, feedback och att varje medarbetare har en utvecklingsplan är viktigt då ”belöningssystemet styr prestationen hos de anställda, medan feedback påverkar motivationen”. Chefen anses därför ha en betydande roll i att kommunicera samt förklara vad det är som ligger till grund för en given bonus.

SCAs informant poängterar att pengar och bra anställningsvillkor är viktigt för att attrahera medarbetare, samt för att få dem att prestera på arbetsplatsen. Dock understryker informanten

att pengars betydelse för den anställda varierar över tiden. Företagets informant tror att pengar är den främsta motivationsfaktorn i unga år men att det *”inte nödvändigtvis är något som bidrar till att personalen stannar i företaget”*. Istället förklarar informanten att det snarare är utvecklingsmöjligheter, en trivsamt företagskultur och bra ledarskap som får en anställd att stanna på arbetsplatsen. Företaget poängterar även att de är medvetna om att rörlig ersättning, så som bonus, kan leda till missnöje hos de anställda då den kan komma att fluktueras. Samtidigt poängterar de att ett misslyckande med att uppfylla ett mål anses kunna sporra anställda till att vilja anstränga sig ännu mer nästa gång. För att bonus inte ska tas för given, och förlora den drivkraft på prestation som bonusen kan bidra med, har SCA som policy att inte betala ut maximal bonus om inte den anställde har uppfyllt alla uppsatta mål. *”Den anställda får inte bonus för att den är trevlig.”*

Alfa Laval anser att det är viktigt att erbjuda kontinuerlig kompetensutveckling samt stimulerande arbetsuppgifter för att motivera sina anställda, detta då de är beroende av sina specialister med unik kompetens. Detta är ett ytterligare en anledning till den tredje dimensionen i företagets belöningsystem med utbildning och kompetensutveckling. Vidare anser företagets informant att en annan motivationsfaktor är möjligheten att arbeta i ett företag med produkter som förbättrar miljön och människors tillvaro.

4.5 Sammanfattning av empirin

	Alfa Laval	AstraZeneca	SCA
Syfte med incitamentssystem	Driva/Öka prestation	Skapa målkongruens, signalera ut önskvärt beteende	Driva prestation, skapa fokus och engagemang
Former av belöningar	Fast lön+bonus Förmåner** Kompetensutveckling	Fast lön+bonus+ LTI* Förmåner**	Fast lön+bonus alternativt STI*+LTI* Förmåner**
Fördelar med incitamentssystemet	Effektivt sätt att driva prestation, de anställda vet vad som förväntas	Effektivt sätt att driva och uppmärksamma bra prestationer	Effektivt sätt att uppnå koncernmål, anpassning av lönekostnader, anställda vet att de kan påverka sin lön
Nackdelar med incitamentssystemet	Stressfullt för de anställda, risk för att mäta fel, risk för att uppmuntra/belöna fel beteende	Kan uppfattas som orättvist, teamarbete svårt att belöna, svårt för anställda att se samband mellan belöning och prestation	Svårt att mäta/sätta mål, svårt för anställd att se samband mellan belöning och prestation
Viktigaste motivationsfaktorerna	Personlig utveckling	En ”okej” lön, en bra chef, förståelse för sin bonus	Pengar

* Endast för nyckelpersoner inom företaget

** Lokalt anpassade så som pensionsparande, försäkringar och tjänstebil

5. ANALYS

Detta kapitel syftar till att analysera det empiriska materialet utifrån vårt teoretiska ramverk. I analysen kommer skillnader och likheter kring företagens resonemang att belysas för att kunna identifiera vilka aspekter som de tre valda företagen tagit hänsyn till vid utformningen av sina incitamentssystem. Vi ämnar även identifiera vilken roll motivation har spelat i detta resonemang.

I denna studie har vi kunnat identifiera att alla de tre företagens syfte med sina belöningsystem är att driva samt styra de anställdas prestation. Detta inte endast för att organisationen ska uppnå ett bättre resultat, utan även för att säkerhetsställa att de anställda är fokuserade på rätt arbetsuppgifter och arbetar mot företagets gemensamma mål. Vidare syftar systemen till att behålla nyckelkompetens inom företaget. Utifrån detta syfte har därför samtliga tre företag idag belöningsystem som grundar sig i en fast lön samt en rörlig ersättning som är nära länkad till den anställdas uppfyllande av förutbestämde mål. Andelen rörlig ersättning, samt vilka anställda som berörs av denna ersättning, skiljer sig dock åt bland företagen. Detta gör även att samtliga företag utgår ifrån monetära belöningar. Alfa Laval utmärker sig dock då de valt att komplettera med andra icke monetära belöningsformer. Slutligen bör det även kommenteras att samtliga belöningsystem har en grundprincip som är gemensam för hela organisationen, med förekomst av lokala anpassningar relaterat till skillnader i lokala restriktioner och marknadsstrukturer. Även om företagen därmed har liknande utformningar varierar de bakomliggande resonemangen kring dessa val, vilka vidare kommer analyseras nedan.

5.1 Prestationsbaserad ersättning

5.1.1 Att styra ett beteende

Att länka belöningar till prestation har enligt litteraturen visat sig vara ett mycket effektivt sätt att förena en anställds intresse med ledningens, detta då ledningen kan styra de anställdas beteende i önskvärd riktning. Att detta är en anledning till varför företag använder sig utav incitamentssystem är något vi fått bekräftat i denna studie. För de första menar samtliga företag att de genom sina belöningsystem ämnar signalera till sina anställda vilket beteende som är önskvärt i företaget. Detta menar informanterna att de gör på ett effektivt sätt genom att koppla ersättningen till uppfyllandet av olika typer av mål. Genom att utlova belöning för uppfyllnad av förutbestämda mål syftar företagen till att styra de anställdas beteende i linje med företagets intresse. För det andra är det ett sätt för företagen att säkerhetsställa att de anställda är fokuserade på rätt arbetsuppgifter och arbetar mot företagets gemensamma mål. För ett företag innebär detta inte bara att målkongruens uppnås utan även att humankapitalet används mer effektivt, vilket i sin tur bidrar till ett bättre resultat för företaget.

Detta resonemang går att härledas till målsättningsteorin som hävdar att mål är ett effektivt sätt att styra de anställda samt göra de medvetna om vad som förväntas av dem. Samtliga tre informanter vidhåller därför, i linje med teorins resonemang, att en individs prestation på jobbet är starkt kopplad till och påverkad av individuella målsättningar. Medan Alfa Laval och AstraZeneca arbetar med mål som sätts tillsammans med den anställda och dennes närmaste chef, sätts målen i SCA snarare på ledningsnivå. Att de anställda får medverka i målsättningsprocessen, som i Alfa Laval och AstraZenecas fall, skulle enligt teorin innebära att de anställda känner sig mer motiverade till att prestera då de är delaktiga och målen därmed upplevs mer rimliga och uppnåeliga. Att SCA å andra sidan har ett system där individuella mål sätts utifrån divisionsmål innebär att de går emot vad teorin förespråkar om

individuell målsättning och delaktighet. Istället resonerar SCA att divisionsbaserade mål är ett effektivt sätt för företaget att uppnå koncernmålen, och har därmed fokus på organisationens mål snarare än den enskilda individens.

Att användandet av individuella mål skulle uppmuntra ett oetiskt beteende eller komma att hämma samarbete i arbetet, som litteraturen pekar på är en av de största nackdelarna, var inget vi i intervjun kunde se att informanterna reflekterat över.

Sammanfattningsvis kan vi se att samtliga företag fört ett tydligt resonemang kring möjligheten att genom prestationsbaserad ersättning, kopplad till måluppfyllelse, kunna påverka de anställdas beteende. Detta för att styra samt uppmuntra ett, för företaget, önskvärt beteende. Även om syftet med användandet av mål är detsamma kan vi dock se att nivån av delaktighet i målsättningen skiljer sig åt, vilket enligt teorin kan påverka hur motiverade de anställda är till att prestera.

5.1.2 Att driva prestation

Prestationsbaserad ersättning grundar sig ofta på, enligt litteraturen, att en individ erhåller monetär belöning kopplad till dennes prestation vilket i sin tur skapar incitament för de anställda att öka ansträngningsgraden i sitt arbete. Samtliga företag hävdar i linje med detta att prestationsbaserad ersättning är ett effektivt sätt att få de anställda att öka sin ansträngningsgrad. Detta menar SCAs informant grundar sig i att människan drivs av pengar och därmed är villig att öka sin ansträngningsgrad om den extra insatsen medför en monetär belöning. SCA har därmed valt att använda sig av prestationsbaserad ersättning då detta gör de anställda medvetna om möjligheten att tjäna mer pengar, vilket i sin tur kommer driva de anställda till att öka sin prestation. AstraZeneca och Alfa Laval resonerar snarare att vetskapen om att kunna erhålla en belöning som speglar prestationen kommer leda till en

högre grad av ansträngning. Genom att använda prestationsbaserad ersättning eftersträvar de därmed en tydlig koppling mellan belöning och ansträngning för att göra de anställda medvetna om vilken prestation som krävs. Att det är viktigt med en tydlig koppling mellan belöning och prestation för att driva prestation kan härledas till förväntningsteorin. Teorin menar att om sannolikheten är hög att den anställda kommer att få en belöning vid ansträngning kommer detta att motivera den anställda till att arbeta. Vi kan alltså genom denna teori förstå vikten av företagens resonemang till att använda prestationsbaserad ersättning då de, med hjälp av explicita kontrakt, gör den anställda medveten om att belöning kommer att erhållas.

Förväntningsteorin förespråkar även att graden av ansträngningen är beroende av att den anställda tilltalas av det möjliga utfallet, det vill säga att belöningen anses vara tillräckligt attraktiv. I denna studie kunde vi dock se att åsikterna kring vad som är en attraktiv belöning gick isär. SCAs informant menade att människan är enkel och främst drivs av möjligheten att tjäna pengar. Detta resonemang gör det därmed förståeligt varför SCA valt att utforma sitt belöningssystem baserat på monetära belöningar. Alfa Laval och AstraZeneca å andra sidan anser att pengar är en viktig del i att locka de anställda till prestation men att det samtidigt finns andra faktorer än bara ekonomisk vinning som driver den anställda till att prestera. Detta gör att informanterna reflekterat över att andra former av belöningar skulle kunna anses attraktiva. Här påvisades resonemang kring en kompletterande användning av belöningar så som kompetensutveckling, karriärmöjligheter och uppskattning. Detta var även en av anledningarna till varför Alfa Laval har kompletterat sitt belöningssystem med icke monetära belöningar så som utbildning.

Sammanfattningsvis kan vi se att samtliga företag anser att prestationsbaserad ersättning är en framgångsrik belöningsform då det är ett effektivt sätt att driva prestation. Detta då företagen resonerat att de anställda genom denna belöningsform kommer vara medvetna om att en extra ansträngning belönas, något som skapar incitament till ökad ansträngningsgrad. Däremot skiljer sig företagens syn åt på vad som är attraktiva belöningar .

5.1.3 Att belöna prestation

AstraZenecas informant understryker att prestationsbaserad ersättning är ett bra sätt att belöna sina anställda på då extra ansträngning blir belönad. Dock har AstraZeneca, så väl som SCA, reflekterat över en del nackdelar med denna form utav belöningsstruktur. De båda företagen har begrundat möjligheten att bonus baserat på föregående års prestation kan leda till att anställda har svårt att koppla samman den erhållna bonusen med en given prestation. Detta kan resultera i att effekten av bonusen, det vill säga känslan av att bli belönad för en specifik prestation, uteblir. Att detta resonemang är viktigt att ta hänsyn till vid utformningen av ett incitamentssystem går att förstå med hjälp av jämviktsteorin. Detta då denna teori poängterar att det är viktigt att företag uppmärksammar en anställds prestation samt att denne erhåller en belöning som speglar ansträngningen. Enligt teorin kan det annars skapa missnöje hos de anställda, vilket kan hämma deras motivation till att arbeta. Därför resonerar AstraZenecas informant att chefen genom tydlig kommunikation kan bidra till att öka den anställdas förståelse för en given bonus, och därmed öka känslan av att ha blivit rättvist belönad för en given prestation.

Vidare har AstraZeneca samt SCA reflekterat över möjligheten att snabbare kunna återkoppla prestation för att öka en anställds känsla av uppskattning. Detta har vi dock identifierat att företagen finner svårt att applicera och implementera i praktiken då dessa former utav

belöningar bygger på subjektiva bedömningar från cheferna. I linje med kritiken mot jämviktsteorin, har vi även identifierat att svårigheter förekommer med att mäta den ansträngning anställda lägger ner och det är följaktligen svårt för företagen att alltid uppnå en rättvis kompensation.

I AstraZenecas resonemang kring lönesättning poängterades det även att det är väsentligt att lönen sätts i paritet med marknadslönen för liknande arbete. Detta är betydelsefullt för att göra AstraZeneca konkurrenskraftiga på marknaden samt för att de anställda ska känna att de får en rättvis ersättning för sin prestation. Även Alfa Laval kunde påvisa att de resonerat kring behovet av att erbjuda en belöning som skapar en känsla av rättvisa för de anställda. Detta gör de genom att i illustrationen av sitt belöningsystem poängtera vikten av den totala belöningen som de anställda erbjuds, det vill säga att de anställda inte bara ser till den fasta lönen vid jämförelse med sina kollegor.

Sammanfattningsvis har ytterligare en orsak identifierats till varför företagen valt att använda prestationsbaserad ersättning. Denna orsak härleds till företagens resonemang kring att denna belöningsstruktur är relativt rättvist sätt för företag att identifiera samt belöna de anställda som agerat i linje med företagets målsättning. Samtliga företag är dock medvetna om att det finns svårigheter med att korrekt mäta en anställds ansträngning men menar samtidigt att det ändå är ett effektivt sätt att belöna sina anställda.

5.1.4 Att öka motivationen hos de anställda

Trots kritik mot monetära belöningar kan vi se att det är ett viktigt medel för samtliga företag i sina belöningsystem. Att dessa belöningar, som “ Self Determination theory” poängterar,

endast skulle ha en kortsiktig prestationshöjande effekt är något vi inte identifierat att företagen reflekterat över. Dock kan vi se att företagen är medvetna om att monetära belöningar kan komma att tas för givna, samt att detta i vissa fall i sin tur kan leda till missnöje hos de anställda. Detta då bonusen kan fluktuera.

Det nya synsättet på motivation, som fokuserar på vikten av inre motivation, går att finna hos företagen vid resonemang kring vad som motiverar deras anställda på arbetsplatsen. Dock har vi inte kunnat se att inre motivation påverkat utformningen av incitamentssystemet, mer än till viss del i Alfa Laval's fall då de valt att inkorporera element så som kompetens- och karriärsutveckling i sin belöningsmodell. Detta då samtliga företag använder sig av monetära belöningar som endast påverkar den yttre motivationen.

Vi kunde även se att AstraZeneca samt SCA reflekterat över "mjukare" faktorer för att bejaka inre motivation hos de anställda. AstraZenecas informant poängterade att det som företaget tror att deras anställda motiveras av är känslan av att känna sig rättvist belönad, vilket de menade kunde uppnås med hjälp av feedback samt regelbunden och öppen kommunikation med den anställdes närmaste chef. SCA å andra sidan lade inte väsentligt stor vikt vid dessa faktorer utan framhöll att det snarare är möjligheten att nå ett mål, som genererar en belöning, som sporrar individer till att prestera.

Sammanfattningsvis har vi kunnat se att motivation är ett mycket komplext begrepp som kan tolkas och hanteras på olika sätt. De bakomliggande resonemangen kring motivations roll vid utformningen av incitamentssystem har varit varierande. Fokus vid utformningen har främst varit att attrahera anställda samt motivera dem till att öka sin ansträngningsgrad. Detta är något vi kunnat se inte är samma sak för företagen som att vara motiverad i sitt arbete samt

till att vilja stanna i företaget. Resonemangen kring utformningen av monetära belöningssystem kan därför inte härledas till att försöka öka den inre motivationen utan i så fall snarare till att öka den yttre motivationen hos de anställda.

5.2 Gemensamt system med lokala anpassningar

Samtliga företag använder sig idag av belöningssystem med en grundprincip som är gemensam för hela organisationen. Det bakomliggande resonemanget kunde härledas till att de anställda i respektive företag arbetar tillsammans samt mot samma mål. Genom ett gemensamt incitamentssystem hoppas de uppnå en känsla av gemenskap samt enhetlighet. Mest påtagligt var det i AstraZenecas fall då de nyligen valt att förändra sitt belöningssystem från lokal till central nivå. De poängterade att en betydande orsak till varför detta genomfördes var faktumet att de arbetar mycket i team med tätt samarbete över nationsgränser, vilket gör det viktigt att ha samma utformning och tillämpning världen över gällande belöningarna. Vikten av detta resonemang kan delvis förstås med hjälp av jämviktsteorin där skillnader i belöningsprogram skulle kunna resultera i att de anställda annars skulle finna belöningssystemet orättvist och därmed påverka de anställdas prestation. Vidare kunde vi även identifiera att det finns ett effektivitetsskäl till varför företagen valt att ha ett gemensamt belöningssystem, då det underlättar för koordinering av lönesättningen. Baserat på AstraZenecas informants uttalande om att en chef kan vara ansvarig för anställda som befinner sig i olika länder förstår vi att detta är en viktig del i resonemanget.

I denna studie har vi vidare kunnat urskilja att incitamentssystemen i de tre företagen till viss del är lokalanpassade, då den rörliga andelen av ersättning samt förmåner varierar mellan olika länder. Detta menar företagen beror på att de identifierat att preferenserna hos de anställda skiljer sig åt i olika delar av världen. Om detta beror på att det finns olika

värderingar och faktorer som påverkar motivation i olika kulturer är dock svårt för oss att dra någon slutsats om, speciellt då företagens resonemang kring detta var begränsat. Dock nämnde alla tre företagsrepresentanterna att marknadsstrukturen ser olika ut i olika länder, vilket därmed kan ses vara en bidragande orsak till de rådande lokalanpassningarna. Detta resonemang kan i sin tur medföra en tolkning av att de varierande marknadsförutsättningarna gör att de anställda förväntar sig olika belöningar av sin arbetsgivare. Förväntningsteorin kan därför visa på vikten av att företagen tar hänsyn till de anställdas förväntningar och till exempel erbjuder en högre andel rörliga ersättningen i USA, än i andra länder. Denna teori förklarar varför företagen behöver anpassa ersättningen efter marknadsstrukturen för att anställda världen över ska finna belöningen attraktiv. Alla studerade företag nämner även legala aspekter som en orsak till de förekommande lokala anpassningarna av incitamentssystemets utformning. I största möjliga mån ämnas det gemensamma systemet vara likadant utformat men i somliga länder sätter lagar, regler och fackföreningar stopp för företagets avsedda belöningssystem.

6. SLUTSATS & AVSLUTANDE DISKUSSION

I detta avslutande kapitel besvarar vi våra frågeställningar samt presenterar våra slutsatser och reflektioner över studiens resultat. Avslutningsvis presenteras även förslag på vidare forskning inom området.

6.1 Slutsatser

Vi har i denna uppsats studerat de tre svenska multinationella industriföretagen Alfa Laval, AstraZeneca samt SCA i syfte att undersöka hur företagen valt att utforma sina incitamentssystem, vad de bakomliggande resonemangen är samt vilka roll motivation har spelat vid denna utformning. Detta för att se hur dessa företag resonerar då det inte finns någon universal lösning för hur de bäst bör gå tillväga vid utformningen av ett globalt, gemensamt incitamentssystem.

Utifrån litteraturen har vi förstått att det inte finns någon “best practice” och att belöningsystem ofta är specifika för varje enskilt företag. Uppfattningen innan studien påbörjades var därför att utformningen och de bakomliggande resonemangen hos företagen skulle skilja sig åt. Dock visar vårt resultat på motsatsen. Det visade sig snarare att företagen hade resonerat på liknande sätt gällande utformningen av sina incitamentssystem. Samtliga företag använde sig av ett belöningsystem med en grundstruktur med fast lön kombinerat med en rörlig ersättning nära länkad till uppfyllande av mål. Detta i syfte att driva, styra samt belöna de anställdas prestation. Detaljerna kring detta, så som andel rörlig ersättning, vilka anställda som berörs av den rörliga delen, skiljde sig dock åt bland företagen.

Att företagen valt att använda sig av prestationsbaserad ersättning grundade sig i resonemanget att denna typ av belöningsystem är det bästa och mest effektiva sättet att förena de anställdas intresse med ledningens, öka de anställdas fokus samt få de anställda införstådda med vilken prestation som genererar en belöning. Dock ser företagen inte endast fördelar med systemet då det även förekommer svårigheter med att mäta individuell prestation, framförallt i arbeten baserade på samarbete.

Alla tre företag har även ett belöningsystem som är gemensamt för hela organisationen för att uppnå gemenskap, en känsla av enhetlighet och rättvisa samt för att underlätta administrationen för chefer med anställda världen över. Samtidigt har lokala anpassningar gjorts med hänsyn till de varierande nationella förutsättningarna, som legala aspekter och restriktioner samt marknadsstrukturer.

Avslutningsvis har samtliga företag ett system som är baserat på monetär ersättning. Detta trots att de alla är medvetna om att detta inte alltid är den bästa formen av belöning för att motivera sina anställda. Alfa Laval understryker vikten av personlig utveckling och att den anställda har stimulerande arbetsuppgifter. Detta är även, i kombination med ambitionen att kommunicera ut den totala belöningen de anställda erbjuds, anledningen till att företaget valt att komplettera sin belöningsmodell med andra icke monetära förmåner. Astra Zeneca å andra sidan poängterade att en bra chef och uppskattning istället är viktiga faktorer för att få de anställda motiverade. Slutligen ansåg SCA att möjligheten att erhålla en attraktiv belöning motiverar anställda i unga år men att andra icke monetära faktorer blir allt viktigare med åldern. Samtliga företag var även medvetna om inre motivations betydelse för anställdas prestation men har, med undantag för Alfa Laval, inte inkorporerat detta i sitt belöningsystem. Detta beror på att de fann det svårt att skapa ett belöningsystem som grundar sig på dessa former av incitament. Vi kan därmed dra slutsatsen att företagen har valt

att fokusera på att påverka den yttre motivationen då det är enkelt och mätbart. Inre motivation å andra sidan anser företagen är mer svår identifierat.

6.2 Reflektioner över studiens resultat

Att vi har funnit att de tre företagen valt att utforma sina incitamentssystem på liknande sätt anser vi är högst intressant. Även om det inte är möjligt att generalisera studiens resultat verkar det ändå finnas en form av implicit "best practice" bland de tre företagen. Vidare har vi även identifierat att det föreligger en skillnad i hur företagen har resonerat kring, samt hanterat, begreppet motivation. Den moderna forskningen kring området motivation poängterar vikten av inre motivation för att få de anställda långsiktigt engagerade i sitt arbete och därmed deras prestationsförmåga. Samtidigt var det dock bara Alfa Laval som tagit hänsyn till inre motivationsfaktorer i sin belöningsmodell. Avsaknaden av inre motivationsfaktorer i företagets incitamentssystem, trots samtliga företags vetskap om dess betydelse, är högst anmärkningsvärt då mycket av den moderna litteraturen betonat detta. Baserat på informanternas uttalanden kan vi tolka det som att företagets syn på motivation skiljer sig åt beroende på om företagen talar om vad som får anställda att prestera och vad det är som får de anställda motiverade. Medan företagen anser att ett prestationsbaserat belöningsystem, baserat på tydliga mål och en rättvis belöning, är ett effektivt sätt att öka den anställdas ansträngningsgrad, ses motivation snarare som någonting som företagen strävar efter att upprätthålla och förstärka med hjälp av andra verktyg. Det kan därmed tolkas som att företagen valt att skilja dess begrepp åt och hanterar dem därmed med olika verktyg.

6.3 Förslag på vidare forskning

Baserat på undersökningens slutsatser kan det konstateras att det finns fler intressanta vinklar inom området att studera vidare. Att den moderna litteraturen förklarar att det är avgörande

för företag att ta hänsyn till den inre motivationen, men att samtidigt endast ett företag hade inkorporerat ”mjuka faktorer” i sitt belöningssystem, är något vi reflekterat över skulle kunna bero på en generationsfråga. Särskilt intressant hade det därför varit att genomföra en longitudinell studie för att undersöka förändringar i synsätt samt resonemang över tid. På liknande sätt skulle undersökningen och resultaten kunna utvecklas genom en mer omfattande studie med fler deltagande företag. Detta för att kunna få fram bredare samt mer generella slutsatser kring hur svenska multinationella företag i industribranschen resonerar vid utformningen vid incitamentssystem. Ytterligare ett förslag på fördjupning inom området hade varit att replikera undersökning med företag i tjänste-branschen för att se om utformningen och resonemangen ser annorlunda ut där.

7. REFERENSER

7.1 Elektroniska källor

Anea AB, 2013. Vinstandelsstiftelser. <<http://www.anea.se/display?id=29>>. Hämtad den: 2013-05-22.

AstraZeneca, 2013:a. Korta fakta. <<http://www.astrazeneca.se/om-oss/korta-fakta>>. Hämtad den: 2013-05-10

AstraZeneca, 2013:b. Vår historia. <<http://www.astrazeneca.se/om-oss/vr-historia>>. Hämtad den: 2013-05-10

AstraZeneca, 2013:c. Verksamheten i Sverige. <<http://www.astrazeneca.se/om-oss/verksamheten-i-sverige>>. Hämtad den: 2013-05-10.

AstraZeneca, 2013:d. Vår strategi. <<http://www.astrazeneca.se/om-oss/strategi>>. Hämtad den: 2013-05-10.

AstraZeneca, 2012. AstraZeneca 2012, i korthet. <<http://www.astrazeneca.se/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadername2=MDT-Type&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3DAZ-i-korthet.pdf&blobheadervalue2=abinary%3B+charset%3DUTF-8&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1285644485913&ssbinary=true>>. Hämtade den: 2013-04-20.

Alfa Laval, 2012. Årsredovisning 2012. <http://www.alfalaval.com/about-us/investors-sv/reports/annual-reports/Documents/%C3%85rsredovisning_2012_sv.pdf>. Hämtad den: 2013-04-23.

Alfa Laval, 2013. Kort om Alfa Laval. <<http://local.alfalaval.com/sv-se/om-oss/pages/om-oss.aspx>>. Hämtad den: 2013-04-10.

Dewhurst, M., Guthridge, M., Mohr, E., 2009. *Motivating People: Getting Beyond Money. McKinsey Quartely.* <http://www.mckinsey.com/insights/organization/motivating_people_getting_beyond_money>. Publicerad: November 2009.

NE, Nationalencyklopedin, 2013. Motivation. <<http://www.ne.se/lang/motivation>>. Hämtad den: 2013-04-10.

SCA, 2012. Årsredovisning 2012. <http://www.sca.com/Documents/sv/Annual_Reports/sca-arsredovisning-2012.pdf>. Hämtad den: 2013-05-10.

SCA, 2013. History. <http://www.sca.com/en/About_SCA/SCA_in_Brief/History/#1929>. Hämtad den: 2013-05-10.

UB, Lunds Universitets bibliotek, 2013. Vetenskaplig kvalitet. <<http://www3.ub.lu.se/infokompetens/vetkomm/vetkomm.html>>. Hämtad den: 2013-05-20.

7.2 Tryckta källor

Alvesson, M och Sköldberg, K., 1994. *Tolkning och reflektion:vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Andra upplagan. Studentlitteratur AB

Anthony, R. N., & Govindarajan, V., 2007. *Management control systems*. 12th edition. Boston, Mass. McGraw Hill.

Arnold, J., Robertson, I.T., & Cooper, C.L., 1991. *Work Psychology*. London: Pitman.

Babbie, E., 2001. *The Practice of Social Research*. 9th Edition. Belmont, CA: Wadsworth Thomson.

Besanko, B., Dranove, D., Shanley, M. och Schaefer, S., 2010. *Economics of Strategy*. 5th edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Bryman, A., Bell, E., 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Tredje upplagan. Malmö: Liber.

Boëthius, S., & Ehdin, M., 1993. *Myten om moroten : en ny syn på ledarskap och motivation*. Stockholm:Svenska dagbladet, 1993; (Södertälje:Fingraf).

DePoy, E., & Gitlin, L. N., 1999. *Forskning: en introduktion* / Elizabeth DePoy, Laura N Gitlin ; översättning och fackgranskning: Jan Hellberg. Lund : Studentlitteratur AB.

Furnham, A., 2005. *The Psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. 2nd edition. New York: Routledge Press Inc.

Hedegaard Hein, H., 2012. *Motivation: Motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Stockholm: Liber.

Hofstede, G., & Hofstede, G., 2005. *Cultures and organizations : software of the mind : [intercultural cooperation and its importance for survival]*. New York : McGraw-Hill, cop.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A., 2010. *Psykologi i organisation och ledning*. 3rd edition. Lund: Studentlitteratur AB.

Merchant, K., & Van Der Stede, W., 2007. *Management Control Systems*. 2nd edition. Pearson Education.

Merriam, Sharan B., 1994. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Miles, M och Huberman, M., 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA : Sage, cop. 1994.

Pink, D. H., & Erséus, J. (2010). *Drivkraft : den överraskande sanningen om vad som motiverar oss* / Daniel H. Pink ; [översättning: Johan Erséus]. Stockholm : Bookhouse, cop. (Estland).

Vroom, V. H., 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.

Yin, R., 2003. *Case study research: Design and methods*. 3rd edition. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

7.3 Tidsskrifter och artiklar

Adams, J., 1963. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 67(5), 422.

Björklund, Christina. 2001. *Work Motivation - Studies of its Determinants and Outcomes*. Diss. (sammanfattning), Handelshögskolan i Stockholm. <<http://hhs.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:221663>>.

Brown, A. D. & Humphreys, M., 2003. "Epic and Tragic Tales : Making Sense of Change". *Journal of Applied Behavioral Science*.

Cuevas-Rodríguez, G., Gomez-Mejia, L. R. & Wiseman, R. M., 2012. Towards a social theory of agency. *Journal Of Management Studies* : JMS, 49(1), 202-222.

Davis, J. H., Schoorman, F., & Donaldson, L., 1997. Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy Of Management Review*.

Deci, E., 1971. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.

- Deci, E., 1972. Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement. *Journal of personality and social psychology*, 22, 113-120.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M., 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Erez, M., 1997. A Culture Based Approach to Work Motivation. In Earley, C.P. & Erez, M. (Eds.) (1997): *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology (pp.192-242). A Volume in the series: Frontiers of Industrial & Organizational Psychology* (Series Editor, Sheldon Zedeck), Jossey-Bass Publishers.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G., 1990. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316
- Huo, Y. P., & Steers, R. M., 1993. Cultural influences on the design of incentive systems: The case of East Asia. *Asia Pacific journal of management*, 10(1), 71-85.
- Jensen, M & Meckling, W., 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*.
- Kerr, S., 1995. An Academy Classic – On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Executive*. Vol. 9, No 1.
- Latham, G., & Pinder, C., 2005. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56:485–516.
- Latham, G. P., & Yuki, G. A., 1975. A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations. *Academy Of Management Journal*, 18(4), 824-845.
- Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E., 1973. Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the 'overjustification' hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), 129-137.
- Locke, E. A., 1968. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior & Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Mayo, Elton., 1945. "Hawthorne and the Western Electric Company". *Harvard Business School*. Retrieved 28 December 2011.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J., 1995. Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives. *SAGE Publications*, Incorporated

Prendergast, C., 1999. The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, (1), 7.

Pritchard, R. D., 1969. Equity Theory: A Review and Critique. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 176-211.

7.4 Muntliga källor

Björklund, Christina; Forskare vid institutet för miljömedicin, Karolinska Institutet.
Telefonintervju: 2013-05-13.

Jungert, Tomas; Forskare och lektor i psykologi vid Linköping Universitet. Telefonintervju:
2013-05-16.

8. BILAGOR

8.1 Intervjumall

Intervjumall

Datum:

Intervjudeltagare:

Position:

Tid anställd på företag X:

1. Vad är din roll samt dina huvudsakliga arbetsuppgifter på företag X?
2. Vad är det huvudsakliga syftet med ert belöningsystem?
3. Kan du beskriva hur ert belöningsystem ser ut?
4. Är det utformat på central eller lokal nivå?
5. Hur har ni resonerat vid utformningen av belöningsystemet?
6. Vilka hänsynstaganden har ni behövt göra relaterat till att ni är ett multinationellt företag? Ge exempel
7. Har ni använt någon annan typ av belöningsystem tidigare? Om ja, varför har ni bytt system?
8. Vad finns det för för- och nackdelar/utmaningar med det belöningsystem ni använder er av idag?
9. Vad gör företag X till en attraktiv arbetsplats?
10. Hur arbetar ni för att motivera era anställda? Ge exempel
11. Vem i organisationen anser du har ansvaret för att upprätthålla motivationen hos de anställda? Ge exempel

8.2 Företagsinformation

Alfa Laval

Alfa Laval grundades år 1883 i Lund av Gustaf de Laval och Oscar Lamm Jr., då under namnet AB Separator (Alfa Laval, 2013). Företaget har sedan dess arbetat med att erbjuda företagslösningar med visionen att ”skapa en bättre vardag för människor” (Alfa Laval, 2012). Genom kundanpassade och skräddarsydda lösningar hjälper de företag att blir mer effektiva i sina processer, minska sin resursförbrukning samt reducera koldioxidutsläpp. Företaget tillverkar främst ventiler, pumpar, separatorer och värmeväxlare som används i en mängd olika branscher så som vid framställningen av livsmedel, kemikalier, läkemedel och biobränsle men går även att återfinnas i kraftverk, ombord på fartyg, inom industrin samt vid rening av avloppsvatten (Alfa Laval, 2012). Alfa Lavals mångåriga, teknologiska expertis inom värmeöverföring, separering samt flödeshantering har idag gjort dem världsledande inom dessa områden. Alfa Lavals produkter finns idag i över 100 olika länder. Huvudkontoret är baserat i Lund samtidigt som försäljningen av all produktion sker via Alfa Lavals cirka 50 olika försäljningsenheter runt om i världen, eller via en tredje part (Alfa Laval, 2013). Organisationen består även av 32 produktionsenheter samt cirka 70 service-centers världen över (Alfa Laval, 2012). Detta har resulterat i att Alfa Laval idag är ett multinationellt företag som totalt sysselsätter cirka 16 000 anställda, där majoriteten arbetar i Sverige, Danmark, Indien, Kina, USA och Frankrike (Alfa Laval, 2012).

AstraZeneca

AstraZeneca är ett globalt och innovationspräglad bioläkemedelsföretag som forskar, utvecklar och säljer receptbelagda läkemedel (AstraZeneca, 2013:a). Det svenska företaget Astra AB startades i Södertälje 1913 och gick år 1999 samman med det brittiska bolaget Zeneca till AstraZeneca (AstraZeneca, 2013:b). Företagets vision är att ”göra meningsfull

skillnad för patienternas hälsa genom viktiga läkemedel” (AstraZeneca, 2013:d). De läkemedel som företaget framställer används främst för att behandla hjärt- och kärlsjukdomar, inflammationer, infektioner, tarmsjukdomar och cancer. En stor del av läkemedelsframställningen äger rum i Sverige och i Södertälje, där bland annat en av världens största tablettfabriker är situerad (AstraZeneca, 2013:c). Företagets försäljning uppgick år 2012 till 28 miljarder USD (AstraZeneca, 2012). AstraZeneca har idag cirka 52 000 medarbetare i över 100 länder runt om i världen. Ungefär hälften av dessa är anställda i Europa och resterande 50 % är jämt fördelat mellan Nord- och Sydamerika och Asien (AstraZeneca, 2013:a).

Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA)

Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA) är en globalt ledande tillverkare av hållbara personliga hygienprodukter och mjukpapper samt en av Europas mest framträdande producenter av skogsindustriprodukter. Företaget startades år 1929 av Ivar Kreuger och har idag sitt huvudkontor i Stockholm (SCA, 2013). Företaget erbjuder diversifierade produkter inom hygien och mjukpapperssegmentet så som toalett-och hushållspapper, näsdukar, servetter och blöjor och inkontinensprodukter (SCA, 2012). Skogsindustriprodukterna består i sin tur av tryckpapper, massa, förpackningspapper, sågade trävaror samt förnybar energi (SCA, 2012). Skogsinnehavet på 2,6 miljoner hektar och produktionsanläggningarna är främst lokaliserade i norra delen av Sverige där all produktion och beredning är självförsörjande (SCA, 2012). Företaget har idag produktionsanläggningar och annan verksamhet runt om i hela världen men framför allt i Europa och Nord- och Sydamerika (Intervju: Företagets informant). Detta har resulterat i att SCA idag är ett multinationellt företag med cirka 36 000 anställda världen över, där högst andel anställda befinner sig i Europa (SCA, 2012).