

Belöningssystemets komplexitet

– sett ur ett svenskt ledningsperspektiv

Av:

Jessica Ekström

Sandra Neudinger

Handledare: Ogi Chun

ABSTRACT

Title	The complexity in reward systems, seen from a Swedish managerial perspective
Date	2014-05-28
Course	Bachelor Thesis, Finance
Author	Sandra Neudinger and Jessica Ekström
Mentor	Ogi Chun
Keyword	Reward systems, pay-for-performance, incentive, motivation, performance, Agent theory, Herzberg two-factor theory, employees, salaried, flexible wage, benefits, turnover growth, small companies.
Purpose	From a managerial perspective examine which reward systems small Swedish businesses are using and compare it to the companies growth and the employers work performance.
Methodology	The method used a cross-sectional design with an inductive standpoint. Primary data is conducted with qualitative interviews combined with a structured survey study from the managers' point of view. The selection is based on the companies' number of employees, year of startup and type of business.
Theory	The authors used theoretical models such as Agent theory, Herzberg two-factor theory, Reward system theory and motivation theories.
Results	The result shows that salaried and pay-for-performance systems are used the most. The employees' achievements determine how well the company is going to perform. Pay-for-performance in the matter of commission and bonus is what motivates the employees most to perform and high performance companies prefers pay-for-performance.
Analysis	The reward system must correlate with the companies' goals in order to control that the employee works in the same direction as the company.
Conclusion	A combination of pay-for-performance and salaried wage seems to be most preferred by managers, to the extent that the rewards are explicitly correlated to the companies' goals. Managers use different reward systems for varies employees within the companies.

SAMMANFATTNING

Titel	Belöningsystemets komplexitet, sett ur ett svenskt ledningsperspektiv
Datum	2014-05-28
Ämne	Kandidatuppsats, Finansiering
Författare	Sandra Neudinger och Jessica Ekström
Handledare	Ogi Chun
Nyckelord	Belöningsystem, prestationsbelöning, incitament, motivation, prestation, omsättningstillväxt, anställda, fast lön, rörlig lön, förmåner, Herzbergs tvåfaktorsteori, agentteori, småföretag.
Syfte	Syftet med denna uppsats är att ur ett ledningsperspektiv undersöka vilka belöningsystem småföretag använder och jämföra detta med företagets tillväxt och de anställdas prestation.
Metod	Metoden använder en tvärsnittsdesign med induktiv karaktär. Primärdata består av kvalitativa intervjuer som kombineras med en kvantitativ enkätundersökning ur ett företagsledarperspektiv. Urvalet baseras på företagets storlek, år de grundades samt bransch.
Teori	Uppsatsskribenterna avser att använda agentteori, Hertzbergs tvåfaktorteori, teorier kring belöningsystem och motivationsteorier som uppsatsen teoretisk ramverk.
Resultat	Resultatet visar att fast lön och prestationsbelöningar är mest använt. De anställdas prestation har en avgörande roll för hur företaget presterar. Rörlig lön i form av provision och bonus är det som anses motivera de anställda mest till att prestera och företag med hög tillväxt föredrar prestationsbelöning.
Analys	Belöningsystem måste vara kopplat till företagets målsättningar för att främja ett företags prestation. Eftersom detta innebär att anställda då styrs att arbeta mot företagsmålet.
Slutsatser	En kombination av rörlig lön och fast lön verkar flest företagsledare att föredra när det gäller att främja ett företags prestation. Detta förutsatt att de är tydligt kopplade till företagets mål. Företagsledare har olika belöningsystem för olika anställda inom företaget.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ABSTRACT.....	2
SAMMANFATTNING.....	3
1. INLEDNING.....	7
1.1. FÖRORD.....	7
1.2. CENTRALA BEGREPP.....	7
1.2.1. Belöningsystem.....	7
1.2.2. Småföretag.....	8
1.2.3. Motivation.....	8
1.2.4. Icke-monetära medel.....	8
1.2.5. Prestation.....	8
1.2.6. Prestationsbaserad lön.....	8
1.3. BAKGRUND.....	9
1.4. PROBLEMDISKUSSION.....	11
1.5. PROBLEMFÖRMULERING.....	13
1.6. FRÅGESTÄLLNINGAR.....	14
1.7. SYFTE.....	14
1.8. AVGRÄNSNINGAR.....	14
2. METOD.....	0
2.1 VAL AV METOD.....	0
2.1.1 Motiv för val av metod.....	1
2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	2
2.2.1 Primära källor.....	2
2.2.2 Intervjuer.....	3
2.2.3 Enkätundersökning.....	6
2.2.4 Sekundära källor.....	7
2.3 KRITISK GRANSKNING AV METODEN.....	7
2.4 STUDIENS TROVÄRDIGHET.....	8
3. TEORI.....	9
3.1 MOTIV TILL TEORIER.....	9
3.2 VAD ÄR ETT BELÖNINGSSYSTEM.....	10
3.2.1 Incitamentsystem.....	10
3.2.2 Olika typer av belöningsystem.....	10
3.3 MOTIVATIONSTEORIER.....	11
3.3.1 Verksamhetsstyrning.....	11
3.3.2 Förväntningsteori.....	12
3.4 HERZBERGS TVÅFAKTORSTEORI.....	12
3.4.1 Hygienfaktorer.....	12
3.4.2 Motivationsfaktorer.....	13
3.5 AGENTTEORIN.....	14
3.6 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR.....	14
3.6.1 Koppling av belöningsystem och finansieringsteorier.....	14
3.6.2 Koppling av belöningsystem och agentteorin.....	15
3.7 AVGRÄNSNINGAR.....	15

4. RESULTAT	16
4.1 VILKA BELÖNINGSSYSTEM ANVÄNDER FÖRETAG?	16
4.2 MOTIVERAS DE ANSTÄLLDA ATT PRESTERA AV DET BELÖNINGSSYSTEM FÖRETAGET HAR?.....	18
4.3 HAR DEN INDIVIDUELLA PRESTATIONEN EN DIREKT PÅVERKAN PÅ FÖRETAGETS PRESTATION.....	20
4.4 ÄR NÅGOT BELÖNINGSSYSTEM MER FRÄMJANDE ÄN ANDRA NÄR DET KOMMER TILL FÖRETAGETS TILLVÄXT OCH DE ANSTÄLLDAS PRESTATION?	21
5. ANALYS OCH TOLKNING.....	23
5.1 ANALYSBAKGRUND.....	23
5.2 RESULTATANALYS	23
5.2.1 Vilka belöningsystem använder företag?.....	23
5.2.2 Vilka belöningsystem anses motivera de anställda att prestera enligt företagen?.....	24
5.2.3 Har den individuella prestationen en direkt påverkan på företagets prestation?.....	26
5.2.4 Är något belöningsystem mer främjande än andra när det kommer till företagets tillväxt och de anställdas prestation?	27
6. SLUTSATS.....	31
7. KRITISK GRANSKNING OCH REFLEKTIONER.....	32
8. VIDARE FORSKNING	33
9. KÄLLFÖRTECKNING.....	34
10. BILAGOR	37
10.1 ENKÄTFORMULÄR.....	37
10.2 INTERVJUFORMULÄR.....	39
10.3 INTERVJU A	40
10.4 INTERVJU B	44
10.5 INTERVJU C	48
10.6 INTERVJU D	51
10.7 LISTA PÅ FÖRETAG FRÅN ENKÄT SAMT RESULTAT	53

TACK

Tack till Andreas Granstedt, Tomas Sundh, Mattias Säker och Jacob Sjölander för hjälpen med vår uppsats och ett fantastiskt tillmötesgående i processen, samt till alla företag som deltagit i enkätundersökningen för att ge ett större perspektiv.

Tack också till vår handledare Ogi Chun för bra infallsvinklar på uppsatsen, samt till våra två opponenter som sett på uppsatsen med nya ögon.

1. INLEDNING

Uppsatsens första kapitel introducerar läsaren till ämnet samt presenterar resonemanget kring uppsatsskribenterna ämnesval. Därefter förklaras innebörden av centrala begrepp med syfte att ge en god förståelse i uppsatsen innehåll.

1.1.FÖRORD

Med ett naturligt intresse för företagande, och en nyligen utförd kurs i finansiering, var uppsatsskribenterna inspirerade att välja att skriva om belöningsystem. Då båda uppsatsskribenterna driver egna företag finns ett intresse att förstå företagsstruktur när det kommer till att sätta löner. När personal ska anställas är det viktigt att hitta en bra balans i ett belöningsystem som både får de anställda att prestera och företaget att få finansiella fördelar.

Uppsatsskribenterna, är två studenter från Södertörns högskola som läser Ekonomi kandidat program med inriktning på finansiering. Förhoppningen är att resultaten av denna uppsats ska beskriva belöningsystem sett ur ett svenskt ledningsperspektiv och därmed att skapa ett intresse hos de företag som intervjuas och undersöks, företag som står inför en förändring av sitt belöningsystem såväl som nystartade företag eller övriga som har ett intresse för belöningsystem på ett företag.

Då tidigare forskning gjort en mängd studier huruvida olika belöningsystem fungerar men då det fortfarande saknas tillräckligt med kunskap inom ekonomi för att hitta ett effektivt och bra belöningsystem blir bidraget med denna uppsats därmed nya infallsvinklar ur ett ledningsperspektiv. Bestämda kriterier, Sverige som kultur och de verkställande direktörernas perspektiv ger forskningen ytterligare en ny infallsvinkel.

1.2.CENTRALA BEGREPP

Här förklaras de centrala begrepp som har relevans i uppsatsen med syfte att klargöra vad som avses med dem. Detta då det krävs en förståelse av begreppen för att kunna hjälpa läsaren att sätta sig in i uppsatsen som helhet.

1.2.1. Belöningsystem

Avser system i form av ekonomisk ersättning med syfte att motivera de anställda till att prestera bättre och därmed uppvisa effekt genom företagets resultat, således ett styrmedel för verksamhetens önskvärda beteenden.¹ Ett belöningsystem innehåller ett antal variabler inom sin egen kategori. Denna uppsats syftar till belöningsystem inom de tre klassificeringarna fast lön (garanterad lön), rörlig lön (provision, bonus, vinstdelning) och förmåner (presenter, friskvård, pension med mera) där den rörliga lönen ses som en prestationsbaserad lön. Samtliga system utbetalas monetärt med prestation som motiv.²

¹ Olve N-G, Samuelson, L.A, 2008, s.226

² A Study of the Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction, J. Igalens and P. Roussel.1999 s. 1005

1.2.2. Småföretag

Måtten på företagens storlek har tidigare varit diskuterabart bland svenska forskare och enligt Gratzter definierades småföretag som ett företag med färre än 50 anställda.³ Då litteraturen är från 1998 har det sedan dess beslutats om en europeisk standard som även är den definition som uppsatsen avser att använda. Småföretag definieras som företag med minst 10 anställda men färre än 50 och med en balansomslutning som inte överstiger 10 miljoner euro per år.⁴

1.2.3. Motivation

Motivation förklarar viljan och förmågan att åstadkomma något. Ju mer individen vill desto större blir motivationen. Enligt socialpsykologen Victor Vroom är motivation: Individens förväntan om att en aktivitet leder till ett visst resultat för företaget ihop med i vilken mån detta resultat samtidigt leder till att individens egna behov blir tillfredsställt. Ju mer man tror att en aktivitet kommer att ge ett visst resultat desto mer ökar motivationen. Uppsatsen fokuserar på de beteendemässiga aspekterna då belöningsystem är tänkt att påverka den anställdas beteende.⁵

1.2.4. Icke-monetära medel

Icke-monetära medel är medel som kan användas för att motivera men som inte innefattar ekonomisk ersättning. Kan även kallas för icke-finansiella förmåner. Sådana medel kan vara exempelvis bekräftelse, utbildning, utvecklingsmöjlighet, karriär, ansvar, arbetsförhållanden och företagspolitik.⁶

1.2.5. Prestation

Med prestation avses här antingen den anställdas prestation så som produktivitet och effektivitet när det kommer till den egnas arbetsuppgifter. Eller ett företags prestation där lönsamhet är avgörande för att det ska gå bra för ett företag. Lönsamheten mäts i uppsatsen som omsättningstillväxt på företag mellan år 2010-2012.⁷

1.2.6. Prestationsbaserad lön

Med prestationsbaserad lön avses ackordslön eller rörlig lön. Det vill säga lön som betalas beroende på den anställdas prestation. En prestationsbaserad lön kan både vara objektiv (försäljning och vinst) eller subjektiv (värdet av den anställda för företaget).⁸

³ Gratzter, K, 1998, s. 102-103

⁴ Tillväxtverket, 2014, 2014-01-10

⁵ Olve N-G, Samuelson, L.A, 2008, s.128

⁶ ibid, 2008, s.49

⁷ Sigurd Hansson, et al. Lund, 2006, s. 2.1

⁸ Compensation and Incentives: Practice vs. Theory, G.P. Baker; M.C. Jensen; K. J. Murphy, 1988, s.597

1.3.BAKGRUND

Detta kapitel presenterar ämnets bakgrund med syfte att ge läsaren en inblick i dess historia, vilka aspekter och strategier som forskare tidigare diskuterat.

Sedan i slutet av 1900-talet började val av belöningsystem att bli mycket omtalat, även om det då främst gällde för företagsledare och dess höga ersättning till dem. Krav på företag gällande redovisning, transparens, flexibilitet och att hålla en god sed på aktiemarknaden implementerades vid samma tid. Det fanns två huvudsakliga anledningar till detta, dels den ökade konkurrensen på marknaden samt många avregleringar av företag. Detta skapade ett större behov av den så kallade prestationsbelöningen som blev ett accepterat och naturligt val före fast lön. Många företag sänkte den fasta lönen och höjde den prestationsbaserade lönen⁹ och år 2002 hade över 90 % av alla amerikanska företag någon form av prestationsbaserad lön vilket visade den nya normen och acceptansen av systemet.¹⁰ Ett experiment utfördes år 2007 med avsikt att mäta effekterna av prestationsbelöning genom att jämföra det mot fast lön. Experimentet visade att de mer produktiva anställda hellre valde prestationsbelöning före fast lön. Vidare visades det att den genomsnittligt anställda hade högre prestation med det prestationsbaserade lönesystemet oavsett vilket belöningsystem den anställda själv föredrog. Avvikande var att riskundvikande eller mindre produktiva anställda tenderade att vilja ha fast lön då de inte presterade lika bra med prestationsbelöningen och behövde en trygghet.¹¹

I samtid med strategierna för belöningsystem kom agentteorin att uppmärksammas. Då agentteorin antar att ett företags mål är att maximera effektivitet och att den effektiviteten beror på vilken typ av belöningsstrategi företaget har, finns det en rad vetenskapliga artiklar som analyserat kopplingen mellan den anställdas beteende beroende på deras lön och arbetsuppgifter. En av dessa artiklar försökte se agentteorins effekter av belöning till chefer. Studien visade att agentteorin kunde stödjas när det gällde belöningsystemets påverkan beroende på vilken nivå företaget låg på. Företag med en högre osäkerhet på marknaden tenderade att ha en större andel rörlig lön mot fast lön. Detta troligtvis för att minimera företagets risk och förflytta den från chefer till anställda. Studien visade dock att företag som hade en högre lönsamhet tenderade att använda rörlig lön vilket kan härledas till att prestationsbaserad lön skulle generera bättre prestation för företaget.¹²

Vidare hävdar både Jensen, Murphy, Baker¹³ och Cadsby, Song och Tapon att agentteorins problem kan lösas med prestationsbelöning¹⁴, då prestation knyter samman ett företag med dess anställda. Agentteorins problem uppstår exempelvis när ett företag och en anställd har olika målsättningar vilket kan bli kostsamt för ett företag. De sistnämnda forskarna gjorde upptäckten att högpresterande anställda troligen lämnar ett företag om de inte får kompensation för det, medan de lågpresterande anställda tenderar att stanna då relationen mellan belöning och prestation är låg. Cadsby, Song och Tapon presenterar även Lazear som gjorde en studie år 2000 som även visade att en ökning i produktivitet på 44 % skedde hos de anställda när de fick prestationsbelöning. Företaget Lazear undersökte byte även belöningsystem efter studien från timlön till rörlig lön så att de anställda hade

⁹ Executive compensation and competition in the banking and financial sectors, V. Cuñat, M. Guadalupe, 2008, s 495

¹⁰ Pay Dispersion and Workforce Performance, J.D. Shaw, N.Gupta, J.E. Delery, 2002, s. 492

¹¹ Sorting and Incentive effects of Pay for Performance, C. Bram Cadsby, F. Song, F. Tapon, 2007, s. 400-402

¹² Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies, L. K. Stroh, et al, s. 751-767, 1996

¹³ Compensation and Incentives: Practice vs. Theory, G.P. Baker; M.C. Jensen; K. J. Murphy, 1988, s. 597

¹⁴ Sorting and Incentive effects of Pay for Performance, C. Bram Cadsby, F. Song, F. Tapon, 2007, s. 400-402

en minimum grundlön med ett pålägg av rörlig lön.¹⁵ Med bakgrund av detta finns det goda grunder att förstå agentteorins utbredning i samband med intågandet av det prestationsbaserade belöningsystemet.

Med hänsyn till historien är de olika belöningsystemen mycket mer etablerade idag och många företag använder sig av avancerade strategier för det. Ett belöningsystem är avsett att öka prestation, att belöna uppnådda mål samt att få en koppling mellan de anställdas belöningsystem och en positiv tillväxt. Att erbjuda ett väl fungerande belöningsystem är trots motsträvigheter av stor betydelse för ett företag, och utformandet av systemet är anpassat för varje företags egen situation och mål.¹⁶ Extra tydligt tittade forskare på detta år 1992. Avsikten var att testa hypoteser om riskspridning, belöningsstrategi och ett företags prestation. Studien visade att det fanns möjlighet att utveckla belöningsstrategier som var fördelaktiga för företag. Ju mer dominant och lönsamt företaget var, desto mer effekt verkade belöningsystemet att ge, därför spelade belöningsstrategier en stor roll för företaget. Samtidigt var belöningsystem bara en av företagets variabler för lönsamhet tillsammans med bland annat kultur, information, beslutsfattande och företagsstruktur. Något som visar en komplexitet i strategin.¹⁷

Eftersom belöningsstrategier har visat sig vara så komplexa har de fått mycket kritik och deras positiva effekter har ifrågasatts. Källan till prestationsbelöningen, tjänstens uppbyggnad samt sättet som den anställda upplever kompensationen skulle kunna vara negativa till ett företags effektivitet.¹⁸ Studien från år 1992 menade att en mix av många belöningsystem var negativt för ett företags resultat, men att definieringen av vilken mix som skulle fungera bäst berodde på för många uteliggande faktorer så som teknologi, hur stort företaget var, arbetsstyrka, resurser och miljö för att kunna redogöras.¹⁹

Eftersom belöningsstrategier är så omdiskuterat måste det finnas en betydelse av vilka system man väljer. Därför bör det även finnas mer eller mindre bra belöningsystem om det ens ska behövas en strategi. Det optimala belöningsystemet beroende på företagets situation, storlek, målsättningar och anställda kanske kan finnas även om det historiskt sett varit svårt att avgöra och även om samhället ännu inte har lyckats förklara det.

¹⁵ Sorting and Incentive effects of Pay for Performance, C. Bram Cadsby, F. Song, F. Tapon, 2007, s. 388

¹⁶ Belöningsystem- nyckeln till framgång, 2002, s.10

¹⁷ Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance, L. R Gomez-Meija, 1992, s. 388-393

¹⁸ Pay Dispersion and Workforce Performance, J.D. Shaw, N. Gupta & J.E. Delery, 2002, s. 511

¹⁹ Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance, L. R Gomez-Meija, 1992, s. 392

1.4.PROBLEMDISKUSSION

Syftet med detta kapitel är att föra läsarens tankegång vidare från bakgrunden och konkretisera problematiseringen kring ämnet. Vidare presenteras uppsatsens problemformulering och syfte som mynnar ut i fyra frågeställningar.

För att ett företag ska kunna växa och överleva på lång sikt är varje led i arbetsprocessen viktig. Företagande är en nödvändighet och en viktig tillväxtfaktor för svensk ekonomi, under år 2013 stod svenskt näringsliv för mer än 50 % av Sveriges BNP.²⁰ Arbetsuppgifter som ska utföras på företagen kräver en speciell kompetens och ju högre kompetens desto bättre förutsättningar för att skapa lönsamhet. Företaget blir beroende av sina anställda då deras motivation, kompetens, ansvar och värderingar tros kunna påverka företagets prestation.²¹ Ett belöningsystem tros påverka dessa komponenter för att få de anställdas prestation, handlande och ansvar att stråla samman med företagets. Belöningsystem blir då viktigt för företagets prestation och att ändra ett belöningsystem är kostsamt trots att den ekonomiska fördelen kan vara önskvärd. Detta då ändringar i hur man mäter prestation nästan oundvikligt kommer att påverka några anställda negativt och en eventuell vilja att sänka sådana incitament senare trots att företaget går bra kan skapa lägre prestation hos de anställda.²² Belöningsystem räknas som en av företagets största kostnader då kompensation kan uppgå till 70 % av ett företags kostnader. Finansiering av denna kostnad ska upprätthålla många olika målsättningar och krav från företagets alla intressenter. De företag som vill maximera sin produktivitet letar ofta både efter att anställa den mest skickliga personalen och att motivera dem att maximera resultat.²³ Hur belöningsystemet skall utformas utifrån detta är därför komplicerat men viktigt.²⁴

Jeffrey Kerr och John W. Slocum beskriver i sin artikel ” *Managing corporate culture through reward systems*” att belöningsystem delvis kan ses som en prestation som definieras och utvärderas för att ge feedback, delvis som belöning i form av fast lön, rörlig lön eller andra förmåner. De menar att belöningsystem ihop med företagets organisation och strategi bidrar till att tillsammans nå företagets mål. Belöningsystemen specificerar därmed individens förhållande till organisationen via ett avtalat utbyte mellan den anställda och företaget. Arbetet som den anställda gör och förväntningarna på denne bestäms ges tillbaka baserat på prestationen som utförts.²⁵

Det är dock relativt ovisst om huruvida de olika belöningsystemen ger effekt då området inte har utforskats tillräckligt. En debatt kring huruvida det är monetära- eller icke-monetära medel som motiverar de anställda diskuteras och sambanden mellan en anställds belöning och ett företags prestation har bemötts av artiklar som säger, att det saknas ett samband. Några exempel är Edward Lawler (1971), Clay Hamner (1975) och Alfie Kohn (1988).²⁶ Alfie Kohn beskriver i sin artikel om ” *why incentive plans cannot work*” en negativ korrelation mellan monetär belöning och prestation. Artikeln utgår från en undersökning på 90 stycken stora amerikanska företag hur belöningsystem skulle påverka gällande aktieägarnas avkastningskrav utan att finna någon korrelation.

²⁰ Ekonomifakta.se, 2014-02-28

²¹ Olve N-G, Samuelson, L.A, 2008, s.226

²² Compensation and Incentives: Practice vs. Theory, G.P. Baker; M.C. Jensen; K. J. Murphy, 1988, s.123

²³ Sorting and Incentive effects of Pay for Performance, C. Bram Cadsby, F. Song, F. Tapon, s. 387

²⁴ Olve N-G, Samuelson, L.A, 2008, s.226

²⁵ Managing corporate culture through reward systems, Kerr och Slocum Jrm 2005, s.130

²⁶ Compensation and Incentives: Practice vs. Theory, G.P. Baker; M.C. Jensen; K.J. Murphy, 1988, s. 595-596

Däremot utförde Richard A. Guzzo utförde en metaanalys i mitten av 80-talet när belöningsystem började bli omtalat, som visade ett positivt samband mellan belöning och prestation. Alfie Kohn menade dock att den studien inte kunde ge en signifikant effekt då det skiljde sig så mycket mellan de olika undersökningarna och att det snarare var olika målsättningsprogram och utbildningar som hade en påverkan på prestation än själva belöningsystemet. Vidare menade Alfie Kohn även att prestationsbelöning snarare bidrar till fler kostnader för företaget och att icke-monetära incitament så som utbildning bidrog mer än monetära.²⁷

Kritiken som exemplifieras ovan visar ifrågasättandet av dess positiva effekter. Jensen, Baker och Murphy menar däremot i sin artikel ”*Compensation and Incentives: Practice vs. Theory*” att kritiken mot prestationsbelöningar inte indikerar på att de är ineffektiva system utan snarare att de är för effektiva. De menar att ett starkt prestationsbelöningsystem motiverar de anställda att göra exakt vad de är tillsagda att göra, men att stora monetära incitament kan generera kontraproduktiva resultat då det är svårt att på ett bra sätt beskriva exakt vad de anställda ska göra och därmed hur detta skall mätas.²⁸

Samtidigt som ovan nämnda aspekter blir belysta upplever många företag ändå att de anställdas motivation att prestera kan påverkas och det finns även gott om teorier som förespråkar hur belöningsystem bör utföras.²⁹ Jensen, Baker och Murphy fortsätter i samma artikel att diskutera belöningsystem som uppmuntrande när det gäller att värdera prestation för anställda. Så länge som belöningsystemet är funktionellt, gäller att ju mer lön de anställda får desto bättre produktivitet och effektivitet ger de.

För att belysa specifika belöningsvariabler tar Jensen, Baker och Murphy upp vinstdelning då samtliga anställda vid en vinstdelning knyts direkt till företagets prestation. Ehrenberg och Milkovich säger att vinstdelning är mer effektivt än individuell bonus och provisionslön. Något Jensen, Baker och Murphy ur ett ekonomiskt perspektiv inte kan förklara då de hävdar att vinstdelning snarare ses som negativt då de anställda kan åka snålskjuts på varandra utan företagets vetskap samt att chefer använder vinstdelning av lathet då de slipper göra den mer krångliga individuella värderingen av de anställda.³⁰ Det förekommer alltså flera olika typer av belöningsystem med olika funktioner och verkan och en bra kategorisering av belöningsystem kan förklaras av Jacques Igalens och Patrice Roussel. I artikeln använder de sig av ”*the total compensation package*” för att kunna definiera de olika belöningsklassifikationerna som fast lön, rörlig lön och förmåner, som kommer att presenteras närmare i metodavsnittet.

Jacques Igalens och Patrice Roussel egen studie visade att det är nödvändigt att sätta realistiska mål för att ett belöningsystem skulle fungera. Lörens storlek och kategori ska sättas efter vilken typ av anställd det gäller samt till vilka typer av mål den ska efterfölja. Deras studie visade även att fast lön skapade arbetsmotivation till anställda om lönen hade en tydlig koppling till den anställdas prestation. Motivationen sjönk om kopplingen saknades. Rörlig lön visade sig vara neutral i motivering för arbetsglädje. De anställda blev tillfälligt glada av exempelvis vinstutdelning eller bonus men det påverkade inte deras arbetsglädje. Den rörliga lönen var dock nödvändig för vissa företags behov och förväntningar som anställda hade. Förmåner visade ingen påverkan på arbetsglädje.³¹

²⁷ Why incentive plans cannot work, A. Kohn, 1993, s. 3-6

²⁸ Compensation and Incentives: Practice vs. Theory, G.P. Baker; M.C. Jensen; K.J. Murphy, 1988, s. 597

²⁹ Olve N-G, Samuelson, L.A, 2008, s.227

³⁰ Compensation and Incentives: Practice vs. Theory, G.P. Baker; M.C. Jensen; K.J. Murphy, 1988, s. 599-615

³¹ ibid, 1988, s.1003-1005

Med detta sagt, råder det ingen tvekan om att forskningen är oense när det kommer till effekten av olika belöningar och huruvida prestationsbaserad lön genererar prestation, limiterar eller hämmar. Eftersom det finns olika riktningar illustreras exempel där prestationsbaserad lön verkar vara det som främjar ett företags prestation bäst.

Ett experiment med avsikt att undersöka om prestationsbelöning motiverade företagsledare visade att företagsledare med ett högre självförtroende fick bra resultat av prestationsbelöning. Företagsledare med lågt självförtroende visade motsatser i form av sämre uthållighet, oförmåga att förbättra företaget och en större villighet att ge upp.³²

Richard Burchett och John Willoughbys experiment år 2003 visade att deras prestation var oförändrad om de inte var medvetna om vilket av de tre belöningsystemen de hade. Den gruppen som blev informerade om vilket belöningsystem de hade gav en hög produktivitet. Den gruppen som fick högst lön baserat på arbetsinsats (utom fast lön) visade sig ge högst produktivitet vilket Jensen, Baker och Murphy också belyst.³³ Vidare visade studien att fast lön inte gav ökad prestation i någon av grupperna, de med låg provision visade ingen direkt skillnad i prestation medan de med en högre provision visade en ökad prestation.³⁴

Cadsby, Song och Tapon visade även att prestationsbelöning hade två fördelar gentemot fast lön:

1. Prestationslön attraherade högkvalitetspersonal
2. Prestationslön motiverade de anställda att anstränga sig mer i arbetet.³⁵

Diskussionen ovan visar tydligt att det inte finns en optimal utformning av ett belöningsystem, det finns en mängd parametrar som ska tillfredsställas för att det ska kunna kallas optimalt beroende på vad varje företag har för egen situation med olika anställda och ansvarsområden. Däremot framgår det av forskningen att vissa belöningsystem är föredragna framför andra. Om bara exempelvis fast lön hade varit motiverande hade inte företag krånglat till det med en massa andra variabler. Det är således intressant att fortsätta undersöka detta ur nya perspektiv fram tills att samhället kan förklara gapen ekonomin ännu inte upptäckt. Forskningen har gjorts i olika perspektiv och länder där kultur och situation kan se olika ut, denna uppsats kommer att se vad svenska företagsledare anser främjar ett företags prestation. Detta mynnar därför ut i uppsatsens problemformulering.

1.5.PROBLEMFÖRMULERING

Vilka belöningsystem ur ett ledningsperspektiv främjar ett företags prestation?

³² When does incentive compensation motivate managerial behaviors?, D. Han Ming Chng, et al, 2012, pp. 1349-1360

³³ Compensation and Incentives: Practice vs. Theory, G.P. Baker; M.C. Jensen; K.J. Murphy, 1988, s. 599-615

³⁴ Work productivity when knowledge of different reward systems varies, R. Burchett och J. Willoughby, 2003, s.592-599

³⁵ Sorting and Incentive effects of Pay for Performance, C. Bram Cadsby, F. Song, F. Tapon, 2007, s. 399-400

1.6.FRÅGESTÄLLNINGAR

För att ta reda på hur belöningsystemet främjar ett företags prestation fokuserar uppsatsen på följande fyra frågeställningar.

1. Vilka belöningsystem använder företag?
2. Motiveras de anställda att prestera av det belöningsystem företaget har?
3. Har den individuella prestationen en direkt påverkan på företagets prestation?
4. Är något belöningsystem mer främjande än andra när det kommer till företagets tillväxt och de anställdas prestation?

1.7.SYFTE

Uppsatsens syfte är att undersöka hur svenska företag inom branschen företagstjänster väljer att belöna sina anställda för att beskriva huruvida ett företags belöningsystem främjar företagets prestation. Detta genom att beräkna småföretags omsättningstillväxt under åren 2010-2012 och jämföra det med de anställdas prestation.

1.8.AVGRÄNSNINGAR

De anställdas perspektiv kommer inte att beaktas i uppsatsen då den avser att undersöka företagsledarens synvinkel.

Icke-monetära belöningar förekommer i mycket forskning men denna uppsats fokuserar till monetära belöningar då anställda tenderar att välja monetära belöningar före icke-monetära och då pengar representerar ett behov av resurser från företaget.

Då uppsatsen avser att undersöka ur ett ekonomiskt perspektiv prioriteras även vissa psykologiska och sociologiska perspektiv bort.³⁶

³⁶ Compensation and Incentives: Practice vs. Theory, G.P. Baker; M.C. Jensen; K.J. Murphy, 1988, s. 594-595

2. METOD

I detta kapitel presenteras den vetenskapliga metod som uppsatsen avsett att använda samt diskuterar uppsatsens trovärdighet. Vidare förklaras de urval som bearbetats för att nå fram till resultatet. Avslutningsvis följer en kritisk granskning av metoden.

2.1 VAL AV METOD

Metoden beskriver det tillvägagångsätt och teknik som utgör datainsamlingen enligt uppsatsen syfte. Forskningsprocessen innehåller variabler som exempelvis kausala samband, generaliserbarhet, förståelse av ett beteende samt bedömning över tid som kan användas.³⁷ Inom samhällsvetenskapen finns det två primära metoder, kvalitativt och kvantitativt forskningsperspektiv. Båda måste vara objektiva för att uppvisa någon form av trovärdighet, vilket innebär att uppsatsskribenterna bör klargöra vilken typ av undersökning som ska genomföras samt redogöra för de teorier och den argumentation som förs.³⁸

En kvalitativ forskningsansats innefattar ett förhållningsätt som objektivt bemöter en situation som om den vore ny och avser beskrivande data med undersökningssätt i form av intervjuer. En kvantitativ forskningsansats utgår från teori och grundas i tidigare forskningsresultat samt forskarens egna erfarenheter inom området. Det utgörs oftast av data som går att generalisera och härleda till statistisk form.³⁹ Den referensram som är utgångspunkt i denna uppsats utgår från en kombinerad kvalitativ och kvantitativ metod med induktiv ansats. Detta tillvägagångsätt är grundat i att respondenterna ger ord åt handlingarna och sitt perspektiv på situationen utan förutbestämda hypoteser. Detta kommer att genomföras genom en tvärsnittsdesign med kvalitativa intervjuer samt en kvantitativ enkätundersökning. Syftet är att intervjuerna skapar djup i uppsatsen med ingående frågeställningar i kombination med enkätundersökning för att skapa ett bredare och mer generaliserbart resultat.

En tvärsnittsdesign innebär data från mer än ett enda fall och undersöker variationen mellan organisationer. Detta för att studera relationen mellan variabler utan tidsmässig relation med syfte att finna olika sambandsmönster. Designen förbehåller uppsatsen från övriga kausala samband, eftersom designens egenskaper inte täcker detta.⁴⁰

Som nämnt i diskussionen framkommer ett flertal olika belöningsystem med olika funktioner och verkan. Uppsatsskribenterna avser att metodiskt förklara dessa genom Jacques Igalens och Patrice Roussels kategorisering. Detta för att uppsatsen genomgående ska undersöka de belöningsystem som avses med samma innehåll och betydelse. Genom att titta på olika belöningsystem och hur dessa variabler påverkar de anställdas arbetsmotivation och arbetsglädje hade Igalens och Roussels avsikten att kategorisera de belöningsincitament som förekom. I artikeln använder sig uppsatsskribenterna av ”*The total compensation package*” för att kunna definiera de olika belöningsklassifikationerna. De kom tillsammans med hjälp av specialister inom ekonomi, juridik och handel fram till ett detta klassifikation på belöning:

³⁷ Bryman och Bell, 2005, s. 47

³⁸ Olsson och Sörensen, 2011, s.100

³⁹ Ibid., 2011, s.103

⁴⁰ Bryman och Bell, 2005, s. 66

1. **Fast lön.** Lönens storlek är garanterad (baslön, bonus och var trettonde månad och så vidare)
2. **Rörlig lön.** Inkluderar varierande lön och uppskjuten inkomst. Den varierande delen kan vara osäker och inkluderar bonus, incitament, målbaserad lön, övertid samt vinstdelning. Den uppskjutna lönen är förskjuten lön som inte kommer att betalas ut förrän efter en bestämd tid, exempel några år. Sådana saker kan vara vinstdelning, företagets besparingsplaner, aktier för anställda med mera. Konceptet rörlig lön är tänkt att sänka fasta kostnader för ett företag samt höja prestation.
3. **Förmåner.** Grupperar alla olika typer av förmåner som kan förekomma och förkommer här i tre grupper:
 - a) Utgifter gällande mat, transport, kläder med mera
 - b) Förmåner i form av varor och tjänster, eller erbjudna till anställda (företagsboende, företagsbil, privat användning av telefon, kollektivtrafiks biljett och så vidare)
 - c) Välfärdsprogram, fritidsaktiviteter så som biljetter till en konsert eller andra nöjen, julklappar, familjeassistans, stipendium och så vidare.
 - d) Omfattar fullständiga pensions-och sjukförsäkringar betalda för de anställda

Klassifikationssystemet härstammar ursprungligen från ”*the concept of total compensation*” av Béard Donnadieu och Priouret år 1986.⁴¹ Eftersom både Jensen, Baker och Murphy samt litteratur kring belöningsmodeller som senare kommer att presenteras i teorin presenterar liknande modeller för hur belöningsystem ska kategoriseras, används ”*the total compensation package*” av Jacques Igalens och Patrice Roussel som belöningsklassifikation och kommer att användas genom uppsatsen då den ligger till grund för hur resultatet ska analyseras.

2.1.1 Motiv för val av metod

En mängd forskning har gjorts inom belöningsystem och olika metoder har använts vid genomförandet. Experiment är ett avsevärt vanligt sätt att använda sig av och i många fall kompletterat med intervjuer. Med hänsyn till den tidsaspekt som uppsatsen är hänvisad till kommer inget experiment att genomföras. Ett exempel på undersökningar som gjorts i form av intervjuer är Rish och Larsons undersökning från år 1982 då de utförde intervjuer på 90 stora amerikanska företag med syfte att ta reda på om det uppstod skillnader på aktieägarnas avkastningskrav i företag med belöningsystem och de företag som var utan.⁴² I denna uppsats kommer därför samma metod att väljas med motiv att med intervjuer få en djupare förståelse i företagets belöningsystem. De kvalitativa intervjuerna kommer att ge ett mer ingående svar med exempel på vad, vilka och varför i form av exempel och förklaringar till beslut. Ett flertal forskare har även använt sig av enkätundersökningar och i diskussionen omnämns Gomez-Mejias omfattande studie från 1992. De gjorde en surveyundersökning på 867 företag tillsammans med sekundär data med avsikt att testa hypoteser kring belöningsstrategi och ett företags prestation. Deras studie visade att det fanns möjlighet att utveckla kompensationsstrategier som var fördelaktiga för företag.⁴³ För att skapa replikerbarhet och möjlighet till att generalisera ansåg uppsatsskribenterna att det krävdes en kvantitativ undersökning som kompletterande metod då det resulterar i statistiska svar gällande vilken form, kombination och variation av belöningsystem som företagen använder i dagsläget.

⁴¹ A study of the Relationships between Compensations Package, Work Motivation and Job Satisfaction, J. Igalens och P. Roussel, 1999, s.1003-1005

⁴² Why incentive plans cannot work, A. Kohn 1993, s. 3

⁴³ Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance, L-R Gomez-Meija, 1992, s. 388-393

2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

2.2.1 Primära källor

De primära källorna är den data som tagits fram specifikt till denna uppsats. Formen för denna undersökning är en tvärsnittsdesign med kvalitativa semistrukturerade intervjuer på fyra stycken företag samt en kvantitativ enkätundersökning med ett urval på 434 stycken företag.

Eftersom uppsatsen avser att undersöka ett företags prestation i förhållande till de belöningsvariabler som används är ett lönsamhetsmått på tillväxt fördelaktigt att se på. Detta för att se vilka belöningsvariabler som förekommer på ett företag i en positiv tillväxt. Inom bolagsstyrning presenteras många olika mått på lönsamhet. Tre av de mest vanliga lönsamhetsmåten uppges vara vinstmarginal, räntabilitet på totalt kapital och avkastning på eget kapital.⁴⁴ Jensen, Baker och Murphy har däremot tillämpat försäljningstillväxt som lönsamhetsmått i Murphys studie när de jämfört den med verkställande direktörens lön.⁴⁵ I denna studie tillämpas omsättningstillväxten mellan år 2010-2012 som nyckeltal, då uppsatsskribenterna tillhandahållits omsättning i företagslistan från allabolag.se. Detta bortsett från företaget ABC-Gruppen Norden AB där deras enskilda siffror är hämtade ur koncernens årsredovisning, Altoba AB. För att se hur snabbt ett företag växer kan omsättningstillväxt vara fördelaktigt. Omsättningstillväxt passar vid jämförelser av flera företag och mellan olika perioder på marknaden.⁴⁶

Omsättningstillväxt

$$\frac{\text{Omsättning aktuellt år}}{\text{Omsättning föregående år}} - 1$$

Under år 2012 låg den genomsnittliga omsättningstillväxten i Sverige inom tjänstesektorn på omkring 20-25 %. Därför kommer 0-25,9 % att användas som normal omsättningstillväxt i uppsatsens resultat. En omsättningstillväxt under 0 ses som en negativ eller helt orörlig omsättningstillväxt. Från 26 % och uppåt ses som en hög omsättningstillväxt då den går över det normala genomsnittet.⁴⁷

⁴⁴ Hillier et al., 2013, s. 76

⁴⁵ Compensation and Incentives: Practice vs. Theory, G.P. Baker; M.C. Jensen; K. J. Murphy, 1988, s.609

⁴⁶ Sigurd Hansson, et al., 2006, s. 2.1

⁴⁷ Företagarna.se, hämtat 2014-05-06

2.2.2 Intervjuer

ABC gruppen Norden AB

Intervjun med Tomas Sundh, verkställande direktör för ABC-gruppen Sverige, genomfördes på kontoret beläget i Solna Business park i Stockholm. Som verkställande direktör har Sundh som huvudansvar att leda ledningsgruppen och arbeta med företagets strategi. Nyligen tog Sundh även över ansvaret för Skolfoto där en ny strategi ska startas upp vilket kommer att innefatta rekrytering av personal, säljstyrning prissättning strategier samt sätta upp mål och bonussystem. ABC-gruppens vision är att skapa en minnesvärld skoltid för elever som tar studenten och företagets största produktområden är studentmössor, skoltröjor, skolfoto och årsböcker.⁴⁸

FindCourses Global AB

FindCourses Global AB är ett snabbväxande företag med vision om att bli bäst i världen. De startade år 2004 och driver verksamheten genom att hjälpa personer och företag hitta rätt utbildning. Detta görs genom utbildningsguider både på internet och i tryckt form där en av de främsta portalerna är www.utbildning.se. Intervjun med verkställande direktör Mattias Säker tog plats på Hovslagargatan 3 i Stockholm där företaget skött sin verksamhet de senaste fyra åren. Säker arbetar med att leda säljcheferna och är ytterst ansvarig för bolaget.⁴⁹

Proactive Ekonomi AB

Proactive Ekonomi har sin hemvist på Torsgatan 2 i Stockholm där intervjun genomfördes med verkställande direktör och grundare Andreas Granstedt. Granstedt arbetar med fokus på försäljning och produktutveckling. Proactive Ekonomi jobbar mot företag och har som mål att förändra bokföringsbranschen där arbetet går ut på digitalisering och effektivisera bokföringstjänster för att uppnå bättre och mer korrekta siffror och beslutsunderlag.⁵⁰

Web Power Scandinavia AB

Jacob Sjönander är verkställande direktör för Web Power Norden samt en del av koncernledningen i Web Power Holding. Mötet med Sjönander tog plats på Web Power Scandiavias kontor på Sturegatan 46 i Stockholm. Sjönander har 16 anställda och är den del av koncernen som uppsatsen avser att undersöka. Web Power arbetar med att stärka företags marknadsföring med automatiserad e-post kommunikation och ”*inter wide*” system som förmedlar kunskap och analys. Web Power arbetar genom fyra olika grupper där försäljningsenheten är avgörande för kundbasen.⁵¹

⁴⁸ Intervju ABC gruppen Norden AB

⁴⁹ Intervju FindCourses Global AB

⁵⁰ Intervju Proactive Ekonomi AB

⁵¹ Intervju Web Power Scandinavia AB

2.2.2.1 Intervjumetodik

Intervjuer är ett informationssamlande redskap som används när undersökningen söker detaljerad information där forskare anser sig vilja gå in mer på djupet snarare än bredden undersökningen.

Intervjuerna genomförs med företagsledaren på fyra stycken småföretag och genom en semistrukturerad intervjumetod, metoden innebär att intervjuaren följer en färdig lista med frågor som ska besvaras. Intervjuaren är dock mer flexibel gällande ordningsföljd och har öppna svar där den intervjuade tillåts utveckla svaren med egna idéer.⁵² Exakt samma frågor för alla respondenter, men med ett djupare perspektiv där följdfrågor är tillåtna och intervjupersonen tillåts svävande svar inom ämnets ramar. Då uppsatsskribenterna anser att det kan leda till en öppnare och ärligare dialog eftersom intervjupersonen är sakkunnig och kan tillföra ytterligare perspektiv. Fyra företag anses vara tillräckligt enligt uppsatsskribenterna för att skapa ett djup till uppsatsen, detta då intervjuerna kombineras med kvantitativ data. Då företagskulturen har en koppling till belöningssystem genomförs intervjuerna i respektives kontorsmiljö för att ge möjlighet till intryck av företagen utöver det som sägs ordagrant i intervjun.⁵³ Uppsatsskribenterna utförde intervjuerna gemensamt då det hade fungerat väl i tidigare arbeten där intervjuer genomförts. Den ena personen ställer frågor och den andra antecknar respondentens svar. Dessa svar spelas även in på en ljudfil för att senare transkriberas.

2.2.2.1.1 Urval

Resonemanget kring urval av respondenter började med vilken typ av företag som var passande till uppsatsen inriktning. Urvalsramen för undersökningen är baserat på tre huvudkomponenter; företagets storlek, vilket år företaget startade samt företagets bransch. Uppgifterna om antalet anställda är baserat på företagets situation idag. Variablerna används för att uppnå en generaliserbarhet mellan företagen. Företagets bransch valdes i och med att företagen skulle ha liknande former av verksamhet och inneha en försäljningsenhet på företagen. Branschurvalet för uppsatsen är därmed företag som arbetar mot andra företag, företag inom så kallade ”*Business-To-Business*”. Anledningen till detta var att företag inom detta område arbetar med mer storskaliga försäljningar och har fokus på relationer med specialiserade kunder för att sätta avtal där den anställdas roll blir mycket viktigt. Ett småföretag har både tagit sig förbi enmans- och mikrostadium med de kostnader och utmaningar som tillkommit. Deras belöningssystem bör därför vara omgjort ett par gånger, men ändå fungerande och beprövat, för att försäkras om detta ska företagen även ha funnits i max 10 år.

Uppsatsen ska enbart se till småföretag och det finns två anledningar till denna begränsning. Under år 2013 stod Sveriges småföretag för 3 % av de registrerade företagen. Enmansföretag stod för 73,91 % och mikroföretag stod för 22,5 % övriga procent för medelstora- och stora företag.⁵⁴ I Sverige finns det en rad regleringar för att skydda de anställda, tröskeln är hög när det gäller att växa och anställda personal på grund av bland annat personalkostnader, risker med att anställa fler, hitta rätt kompetens med mera. För att kunna växa och anställa krävs det därför både mycket kapital och en bra förutsättning för de anställda⁵⁵. Belöningssystemets utformning kan vara avgörande då det är ett företags mest komplicerade frågor, det ska passa både den aktuella situationen företaget är i och samtidigt anpassas till organisationens specifika behov. Ett småföretag kan ha en osäker framtid

⁵² Denscombe, 2000, s.132-135

⁵³ Managing corporate culture through reward systems, Kerr och Slocum Jrm 2005, s.137

⁵⁴ Ekonomifakta.se, hämtat 2013-11-30

⁵⁵ Driva-eget.se, 2010-06-17

beroende på om de avser att växa eller inte varpå belöningsystem kopplat till prestation kan få företag att våga anställa personal.⁵⁶

Ett prestationsbaserat företag med färre anställda har en tydligare korrelation mellan prestation och företagets totala omsättning. Anledningen är att en större organisation med många mellanchefer som ska kommunicera företagets övergripande målsättningar hamnar i en längre hierarkitrappa där informationen måste gå flera led. Fler anställda innebär att ledningen och den verkställande direktörens avstånd till de anställda blir längre och kommunikationen generellt svårare att hantera. Valet av ett småföretag gör avståndet kortare och företagsledarna som avses att intervjuas har en bättre inblick i det operationella arbetet och de anställda.

Urvalskriterier

1. Småföretag
2. Företaget är inte äldre än 10 år
3. Verksamma inom företagstjänster

Det kan även vara fördelaktigt med förtroende intervjuobjekten och intervjuaren emellan för att skapa öppenhet och ge mer utförliga eller ärligare svar. Samtliga företag är medlemmar i ett nätverk för företag där en av uppsatsskribenterna även är medlem. Intervjuobjekten har valts med ett kvoturval baserat på kriterierna ovan och därefter kontaktats för intervju.⁵⁷ Ett kvoturval innebär att man gör ett val av individer utifrån forskarens kriterier och är därför ej slumpmässigt, där stickprovet som väljs ut ska spegla en hel population. Kvoturvalets kriterier sätts upp med ett antal variabler och utgör det urval som ska undersökas.⁵⁸

2.2.2.1.2 Pilotstudie

En pilotstudie utförs för att pröva intervjufrågorna innan de används till studien Detta görs för att säkerställa relevansen i frågorna och för att förebygga eventuella fel. Genom att pröva frågorna i pilotstudien får intervjupersonen en uppfattning om ordningsföljden uppfattas som rimlig samt öva på att ställa frågorna. De fel som åsyftas i frågeschemat är fel uppfattade syften, ledande frågor, frågor som respondenten kan uppfatta som förvirrande eller generande att svar på. Vilken orsak som än genererar bortfallet är pilotstudien ett verktyg för att förebygga det.

Pilotstudien har utförts på två personer för att få olika synvinklar om något i frågeställningarna bör ändras på. Då det är en semistrukturerad intervju kan individerna ge förslag och förberedelse på vilka följdfrågor som kan tänkas vara relevanta. Pilotstudien bör inte utföras på någon som är relevant för populationen där av genomfördes den på två utomstående individer.⁵⁹

2.2.2.2 Bearbetning av intervjumaterial

Efter att intervjuerna har genomförts ligger utgångspunkten i transkriberingen som gjordes under intervjun. Intervjun transkriberas med hjälp av ljudfilen som spelat in hela samtalet för att undvika att något misstolkats eller uteblivit.

⁵⁶ Olve N-G, Samuelson, L.A, 2008, s.226

⁵⁷ Bryman och Bell, 2005, s. 124

⁵⁸ ibid, 2005, s. 128

⁵⁹ ibid, 2005, s. 191

2.2.3 Enkätundersökning

Enkätundersökningen är en kvantitativ insamlingsmetod av data. Detta genomförs i uppsatsen för att etablera en övergripande vetskap om vilka belöningsystem som förekommer inom urvalsgruppen småföretag. Vilket ger en bredd i undersökningen och är av relevans för att kunna koppla resultatet till en generell slutsats.

2.2.3.1 Enkätmetodik

Enkätundersökningar kan vara snabba att administrera för att få ett stort antal svar främst i jämförelse med intervjuer av samma form. Svartalternativen kan formateras på två olika sätt. Slutna svartalternativ innebär att respondenten enligt informationen i enkäten ska välja ett eller flera givna alternativ. Öppna svartalternativ innebär att respondenter får svara fritt utan givna alternativ.⁶⁰

Enkätundersökningen bestod av ett frågeformulär baserat på nio stycken frågor. Slutna och öppna frågor varierade, dock var de öppna frågorna främst i informativt syfte för att göra det möjligt att säkerställa vem som besvarat enkäten utan att vara relevant information för undersökningens syfte.⁶¹ Studien utformades från hemsidan [surveymonkey.se](https://www.surveymonkey.se) för att snabbt och effektivt skicka ut enkäten till respondenterna samt att få sammanställda svar. I e-post utskicken presenterades det en kort och tydlig introduktion om vad undersökningen handlar om och hur lång tid enkäten skulle ta att besvara. De företag där e-posten inte framgick kontaktades först via telefon.

Med de angivna urvalskriterierna kontaktades [allabolag.se](https://www.allabolag.se) som är en hemsida där alla Svenska bolag är registrerade. De gav en lista med diverse information om samtliga företag som passade under urvalsramen.

2.2.3.1.1 Urval

Urvalet av enkätundersökningen grundas i de urval som lades för de kvalitativa intervjuerna. Eftersom intervjuerna är ämnade att kopplas samman med enkäterna används samma urval som tidigare motiverats:

Urvalskriterier

1. Småföretag
2. Företaget är inte äldre än 10 år
3. Verksamma inom företagstjänster

2.2.3.1.2 Pilotundersökning

En pilotundersökning har genomförts med samma syfte som tidigare presenterats, att säkerställa kvalitén på undersökningen i sin helhet. Genom att testa att ställa frågorna med öppna svar angavs rimliga svartalternativ som sedan tog med till de slutna frågorna. Frågor som besvarats på liknande sätt plockades bort ur frågeschemat. Dessa frågor beprövades på fyra utomstående individer.⁶²

2.2.3.1.3 Bortfallsanalys

Bortfall i en undersökning beror på ett flertal variabler. Enkätundersökningen som genomförts på 434 företag resulterade i en svarsfrekvens på 86 stycken. Det största bortfallet bestod av de 348 företag som av olika anledningar inte valt att besvara enkäten. Det bortfall som presenterats från urvalet är av olika karaktär, 20 företag har gått i konkurs eller blivit uppköpta, 37 företag uppgav inte en e-postadress eller var ej nåbara per telefon. Då enkäterna skickats ut endast till verkställande direktör

⁶⁰ Bryman och Bell, 2005 s.177

⁶¹ Bryman och Bell, 2005, s. 177

⁶² ibid, 2005, s. 191

eller platschefens egen e-postadress och inte till företagets allmänna kontaktuppgifter var det givet att detta skulle bli ett hinder då personuppgifter kan vara svåra att få tag i. Resterande 291 valde att inte besvara enkäten.

Gällande bortfallet av de som besvarat enkäten tog vissa bort som inte inte uppföljde urvalskriterierna, detta trots att företagslistan var en sammanställning av företag enbart inom urvalsramen. Två respondenter kan förklaras av att företaget inte angett sitt företagsnamn i själva enkäten, något som krävs för att kunna göra en analys av företagens tillväxt. Några respondenter föll bort då dotterbolagen har haft samma uppgifter till den verkställande direktören tillhörandet moderbolaget och är ej inom urvalet för småföretag. Trots påminnelser till samtliga respondenter är resultatet av bortfallet inte överraskande. Urvalet som kvarstår efter bortfall är 51 stycken företag. Uppsatsskribenterna anser att 51 respondenter fortfarande är tillräckligt för att kunna utföra resultat och analys. Bortfallet är totalt 88 %, vid låg svarsfrekvens kan uppsatsens representativitet ifrågasättas, men så länge uppsatsskribenterna är medvetna om begränsningarna detta innebär är det inte avgörande för undersökningens trovärdighet.⁶³ Vid uträkning av omsättningstillväxten beräknades siffrorna på 47 stycken företag då det framgick att fyra stycken företag inte kunde visa upp någon omsättning alla år enligt kriteriet.

2.2.4 Sekundära källor

Sekundärdata är information som tidigare samtalats in av andra forskare eller institutioner och organisationer som del av deras ordinarie verksamhet. Det kan vara både i form av kvalitativ och kvantitativ data. Insamling av data kan vara tidskrävande, kostsamt och resurskrävande. Det är därför fördelaktigt att använda sig av det som redan är befintligt och har en säker kvalitet. Sekundär data som använts i form av litteratur är lånade böcker från främst Södertörns Högskolas bibliotek samt Stockholms Stads bibliotek. Utöver det har även forskningsartiklar använts för att koppla uppsatsens antaganden till tidigare forskning. Artiklarna har främst hämtats genom Södertörns skolas intranät, exempelvis Business Sours premier och J. Store. Låg bekantskap med nya källor och materialets komplexitet är sekundäranslyns begränsningar. För att motverka detta och undvika misstolkningar gäller det att noga läsa igenom data innan den presenteras i uppsatsen.⁶⁴

Sökord som varit av relevans: *"Incentive compensation"*, *"incentiv plans"*, *"performance"*, *"performance pay"* och *"motivation"*.

2.3 KRITISK GRANSKNING AV METODEN

Kritik som kan föras kring metoden är perspektivet på kvalitativ data. Då uppsatsen avsett att föra resonemanget kring företagsledarens perspektiv är det inte alltid givet vilken nivå av kunskap de har kring dess anställda eller hur belöningsystemet är uppbyggt. Uppsatsskribenterna har försökt att undvika denna problematik genom urvalet av företagets storlek.

De kvalitativa intervjuerna har genomförts i god tid i relation till uppsats samt inom den tidsram på 60 minuter som angavs till respondenterna. Detta medförde att intervjuerna genomförts utan stressfaktorer hos vare sig uppsatsskribenterna eller respondenter. Stress kan vara en faktor till komprimerade och förkortade svar. Uppsatsskribenterna har haft som avsikt att analysera objektivt i största möjliga mån samt noga transkriberats för att inget ska missuppfattats. Dock är det svårt att helt utesluta egna

⁶³ Bryman och Bell, 2005, s.167

⁶⁴ ibid, 2005, s. 230-235

värderingar och subjektiva förväntningarna då resultatet tolkas. Transkriberingen i sin helhet finns bifogat i bilaga vilket har utgjort resultatet.

Enkätundersökningen är svår att formulera så att respondenterna uppfattar frågorna korrekt och då det inte finns någon möjlighet till att vidare förklara eller möjlighet att ställa frågor. Lika så är problematiken omvänd att respondenterna inte har möjlighet till att ge någon vidare förklaring. Det finns djupare kategoriseringar av belöningssystem som blir för komplext för uppsatsen att ta hänsyn till, exempelvis bonus på månads och års basis eller i form av gruppbonus. En bortfallsanalys är genomförd för att gå djupare in på vilka effekter detta inneburit för uppsatsen resultat. Dock anser uppsatsskribenterna att i enlighet med de svar som infallit ser frågeställningarna ut att besvarats med god förståelse hos respondenterna, den medföljande förklaringen av enkätundersökningen avsåg att minimera missförstånd.

De sekundära källorna har uppsatsskribenterna arbetat med och tolkat kritiskt. Litteraturen och forskningsartiklarna som används har hämtats från bibliotek och databaser som rekommenderats av handledaren.

2.4 STUDIENS TROVÄRDIGHET

Resultat studier handlar om att gestalta något så att nya innebörder uppstår. Detta tillsammans med struktur och teori är grunden för resultatets kvalitet. Uppsatsen avser att behandla validitet, reliabilitet och replikerbarhet då de är tre av de viktigaste kriterierna inom företagsekonomisk forskning.

Har en undersökning validitet innebär det att det finns överensstämmelse mellan verklighet och tolkning som baserat på empiriskt underlag. Kort beskrivs det som att uppsatsen undersökt vad som avsetts att undersöka.⁶⁵ Validiteten som avgör huruvida de kausala sambanden påverkar resultatet är tvärsnittsdesignens svaga sida. Vilket innebär att metoden inte kan täcka dessa aspekter, detta resulterar i att validiteten kan sänkas. Validiteten har fler aspekter och då frågorna är utformade semi strukturerat har respondenterna haft möjligheten att berätta fritt vilket ger högre validitet i och med den ökade förståelsen, detta utan att komma ifrån ramarna för ämnet vilket tillsammans med enkätundersökningen som angav slutna svarsalternativ lyckats fånga det uppsatsen avser att undersöka.

Reliabiliteten är den andra formen av mått på resultatets kvalitet. Det åsyftar hur väl mätningarna och mätinstrumenten överensstämmer. Båda dessa är likvärdigt viktiga, reliabilitet är ofta oberoende medan validiteten normalt medför hög reliabilitet. Reliabiliteten är beroende av individen som besvarar frågorna, och hur frågorna tolkas av intervjuaren, vid en kvalitativ studie kan resultatet inte förväntas vara samma och reliabiliteten kan ifrågasättas. Gällande den kvantitativa studien har enkätformuläret noga arbetats igenom och beprövats för att undvika fallgropar så som misstolkningar eller ifrågasättande av reliabilitet. Eftersom uppsatsen kombinerar intervju med enkät bör instrumenten täcka det som avses att mätas, det vill säga enkätstudien bör kunna höja uppsatsen reliabilitet.⁶⁶ Gällande uppsatsens replikerbarhet bör vara god vilket innebär att genom att följa metod och tillvägagångsätt är det möjligt att genomföra den på nytt med andra respondenter inom urvalsramen. Detta gäller för både de kvalitativa och kvantitativa delarna i uppsatsen.⁶⁷

⁶⁵ Olsson och Sörensen, 2011, s.107

⁶⁶ ibid, 2011, s.122-123

⁶⁷ Bryman och Bell, 2005, s.48

3. TEORI

Som det nämndes i inledningen finns ett flertal teorier som handhar belöningsystem, motivation och kopplingen emellan prestation och belöning. Detta kapitel presenterar de fyra teorier som uppsatsen avser att använda

3.1 MOTIV TILL TEORIER

Den teoretiska ramen i artikeln ”*Why does Incentive compensation motivate managerial behaviors?*” härleds med diskussioner som förts från tidigare forskning utav Cyert and March 1963; Jensen and Meckling 1976; Lawler 1990; Eisenhardt 1989 samt Murphy 1999. Den diskussion som förts inom organisationsteori behandlar ämnet målsättningar och hur företag ska uppnå dem. Det handlar om att motivera chefer med finansiella incitament i enlighet med agentteorin. Forskning inom chefers belöning har resulterat i att belöningen är av stor vikt för att minimera agentproblematiken. Eftersom teorin adresseras på alla relationer mellan två parter där den ena parten ska utföra ett uppdrag åt den andra är denna teori relevant för uppsatsen och presenteras nedan.⁶⁸ Eftersom uppsatsen skrivs ur ett ledningsperspektiv används agentteorin för att förklara relationen mellan den anställda och företaget. Anledningen är att den anställdas målsättning ska sammanstråla med företagets för att undvika agentkostnader som är negativa för ett företags prestation.

För att förklara grunder med belöningsystem samt vad de olika variablerna innebär beskriver Olve och Samuelson sedan teorier kring belöningsystem för en gemensam förståelse av respektive belöningsystem.⁶⁹ Det är nödvändigt att genom teori och modell förklara vad olika belöningsvariabler betyder, vidare är det viktigt att förklara syften och grundteser kring ett belöningsystem då just belöningsystem avses att undersökas. Vrooms förväntningsteori används även för att förklara vikten av ett företags förståelse vid utformandet av ett belöningsystem, om det ska avse att främja företaget.

Eftersom denna uppsats undersöker prestation som effekt av belöningsystem blir motivation intressant att se till då den anses utgöra en del av prestationen. Hersbergs tvåfaktorsteori bearbetar de olika aspekterna av arbetsmotivation. Då motivation är förhållandevis svår att definiera men kan avläsas i beteendemönster så som initiativkraft, förmåga att arbeta i en bestämd riktning, uthållighet, intensitet och arbetsprestation finns det anledning att gå in på detta när det kommer till belöningsystem.⁷⁰ De mål som behöver sättas upp förväntas uppnås genom att motivera de anställda, för att förklara motivation i arbetet används arbetsmotivation som teori och mer grundläggande Herzbergs tvåfaktors teori, detta då Herzberg delar upp motivation och icke-motivation (hygienfaktorer).

⁶⁸ When does incentive compensation motivate managerial behaviors?, D. Han Ming Chng, et al., 2012, pp. 1349-1360

⁶⁹ Olve N-G, Samuelson, L.A, 2008, s.228-248

⁷⁰ Hein, Helle och Hedegaard, 2012, s. 138

3.2VAD ÄR ETT BELÖNINGSSYSTEM

3.2.1 Incitamentsystem

Några grundteser om incitament till belöningsystem är enligt Arvidsson, Anthony och Govindarajan följande:

- Individer är mer motiverade av möjligheten att bli belönade än bestraffade. Därför bör styrsystem vara belöningsinriktade
- Monetära belöningar är ett viktigt medel för att tillfredsställa mänskliga behov. Bortom en viss nivå är det dock inte lika viktigt som icke-monetära belöningar.
- Om ledningen signalerar att belöningsystemen är viktiga kommer även chefer och anställda att uppfatta dem som det. Om ledningen ej bryr sig kommer inte heller chefer och anställda att göra det.
- Individer är mer motiverade när de mottar rapporter och får återkoppling på sina prestationer. Utan det är det sannolikt att anställda inte kommer att ändra sitt beteende för att nå målen då de inte upplever måluppfyllelse.
- Incitament är mindre effektivt när tiden mellan prestation och återkoppling på denna är lång.
- Motivation är starkast när det krävs en ansträngning för att nå målet, och när individen upplever måluppfyllelsen som viktig.
- Individens beteende styrs av det som mäts. Målen som preciseras och följs upp har därför en betydande inverkan på beteende i organisationer av olika slag.
- Påverkbarheten, ska vara utgångspunkt vid utformning av belöningsystem. Det vill säga en anställds möjlighet att bidra till ett utfall.⁷¹

Figur 3.2.1.1. Visar belöningsystemets dimensioner enligt Per Arvidsson⁷²

Syften med belöningar <ul style="list-style-type: none">• Verksamhetsstyrning• Motivera till önskvärda prestationer• Rekrytera och behålla medarbetare	Grunder för belöningar <ul style="list-style-type: none">• Finansiella och icke-finansiella mått• Individuella, grupper, resultatenheter• Prestationsmätning och påverkbarhet
Former för belöningar <ul style="list-style-type: none">• Monetära belöningar• Icke-monetära belöningar• Ägarandelar	Mottagare av belöningar <ul style="list-style-type: none">• Individ, grupp, chef, organisation• Rättviseaspekter• Information och kommunikation

3.2.2 Olika typer av belöningsystem

Lön

Har betraktats som företags ett främsta motivationsfaktor. Kallas oftast tidlön då man får lön för tiden man arbetar och vanligtvis en fast lön per en månads arbete. Sedan förekommer även blandackord eller premielön som är en kombination av fast lön och prestationsbaserad lön.

⁷¹ Olve N-G, Samuelson, L.A, 2008, s.228

⁷² ibid, L.A, 2008, s.228

Bonus

Ett tillfälligt höjd lönetillägg vid överträffande av uppsatta mål. Kopplas till kortsiktiga resultatmål, oavsett vilken kategori den anställda tillhör. Används i regel för att motivera och belöna. Det finns både individuell och kollektiv bonus. Den individuella baseras på den enskildes prestation. Kollektiv bonus beräknas på en grupp gemensamma prestation.

Icke finansiella förmåner

Förmåner av icke-finansiell karaktär, exempel på sådana förmåner kan vara karriär, nya arbetsuppgifter, kompetensutveckling, aktiviteter eller dylikt.⁷³

Gratifikation

Kallas med annat ord för vinstdelning. En form av lönetillägg, exempelvis andel av vinst, omsättning eller annat verksamhetsmått i företaget för att förena de anställda och företaget för att uppnå ett starkare företag med lojala anställda.

Provision

Ersättning för försäljningsresultat fastställt till viss procentandel av den ekonomiska transaktionens storlek.

Aktier/Optioner

Innebär att en anställd får möjlighet att teckna ett visst antal aktier i företaget. Vissa företag subventionerar dem helt medan andra ger ett reducerat pris. Detta är dock för företagsledningen även om övriga anställda har börjat inkluderas i en större grad. Fler exempel kan vara köpoptioner, teckningsoptioner, syntetiska optioner eller personaloptioner.

Förmåner

Pension, sjukförsäkring och friskvård tillhör de vanligaste förmånerna och värderas högst. Lunchförmåner, tjänstebil eller hemtjänst kan även vara exempel på förmåner.⁷⁴

Då uppsatsen avser att behandla de vanligast förekommande belöningsvariablerna har två källor använts för att beskriva de belöningsformer som anses nödvändiga.

3.3 MOTIVATIONSTEORIER

3.3.1 Verksamhetsstyrning

För att säkerställa effektivitet på företaget vill man skapa rätt motivation hos de anställda, detta är syftet med ett belöningsssystem. Anthony & Govindarajan menar att det därför är avgörande för företaget att den anställdas vilja med sitt arbete och de mål företaget har överensstämmer. Belöningsystemet ska därmed motivera de anställda att utföra sitt arbete så att företagets mål uppnås. Individer är mer motiverade av möjligheten att bli belönade än rädslan av att bli bestraffade vilket innebär att belöningsystemet ska vara belönings inriktat. För att de anställda ska påverkas av de belöningar de får måste de upplevas som meningsfulla och motiverande.⁷⁵

⁷³ Olve N-G, Samuelson, L.A, 2008, s.248

⁷⁴ Smitt, et al., 2002, s. 12, 28, 30, 36

⁷⁵ Olve N-G, Samuelson, L.A, 2008, s.231

3.3.2 Förväntningsteori

En annan aspekt som är viktig när man ser till teorier kring belöningsystem är individens tankar och om sig själv och individens tankar om omgivningen. En teori som behandlar detta mer ingående är förväntningsteorin av Vroom. Förväntningsteori integrerar motivationsstyrka, personlighet, kompetens och rolluppfattning som arbetsmotivationer. Att relatera individens motivation till handling till organisationens och individens egna mål är viktigt, och att förstå dessa samband gör att man kan förstå varför en individ handlar på ett visst sätt framför andra tänkbara. Kaplan & Atkinson menar även att förväntningsteorin ska tillämpas på företagets belöningsystem. Belöningen ska utgå ifrån specificerade prestationer och för beteenden som leder till måluppfyllelse för företaget. Resultatmålet ska ha två egenskaper, dels reflektera över företagets övergripande mål, dels ska beslutsfattarna förstå den viktiga länken mellan måtten på resultat och dess belöning.⁷⁶

3.4 HERZBERGS TVÅFAKTORSTEORI

Hertzbergs perspektiv skiljer sig från andra forskare i samma tid. Tvåfaktorteorin är en av Hertzbergs mest omtalade och handlar i korthet om att motivationsfaktorer delas upp i två kategorier, hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Det som skiljer dessa åt är den direkta eller indirekta påverkan på motivation.

I sin grund utgår tvåfaktorteorin från ”FAE-modellen”:

Faktorer → Attityder → Effekter⁷⁷

3.4.1 Hygienfaktorer

Eftersom att uppfyllda hygienfaktorer anses avlägsna hälsorisker och ge en sund arbetsmiljö genom att förebygga missnöje och bristande motivation kan hygienfaktorer förväxlas med att öka motivation för anställda. Detta är enligt Herzberg inte fallet och därför är det nödvändigt att redogöra vilka hygienfaktorerna är. Ignoreras hygienfaktorer blir de anställda missnöjda men har de anställda optimala hygienfaktorer gäller inte heller att de blir nöjda då de varken är nöjda eller missnöjda. Genom att redogöra och förstå vilka som tillhör hygienfaktorer blir det möjligt att därefter avgöra vilka faktorer som anses öka motivation.

Lön

Lön omfattar årlig löneförhöjning, förmåner till de anställda men även de subjektiva förväntningarna. Detta har även en negativ aspekt när förväntan inte uppfylls i form av frånvaro eller i mindre karaktär. Lönens centrala roll i belöningsystem blir en viktig faktor att se till då Herzberg inte ser lön som motivationshöjande.

Interpersonella relationer

Eftersom interpersonella relationer berör de relationer de anställda har sinns emellan på arbetsplatsen blir de relevanta då olika belöningsystem mellan anställda förekommer. Relationerna kan vara både uppåt och nedåt i företagsledet och förekommer avundsjuka mellan de anställdas olika lönevillkor eller prestation kan hygienfaktoren på företaget försämrats. Något som Herzberg beskrivit ska göra de anställda missnöjda.

⁷⁶ Vroom, 1964, s. 15–18, 193

⁷⁷ Hein, Helle och Hedegaard, 2012, s. 138

Status

Hertzberg skiljer på status och befordran. När anställda känner att statusen påverkar arbetstillfredsställelse. En statussymbol kan vara att få ett eget kontor eller en sekreterare, detta kan även vara i omvändbemärkelse.⁷⁸

3.4.2 Motivationsfaktorer

För att anställda ska prestera är motivation viktigt, detta då faktorerna hänger ihop med människans behov att prestera och deras självförverkligande. Eftersom uppsatsen avser att behandla prestationsbaserad lön separat från fast lön är det relevant att behandla motivationsfaktorer då rörlig lön anses kategoriseras som en motivationsfaktor. Faktorerna behandlar liknande områden som Maslows behandlar. I relation till hygienfaktorerna är motivationsfaktorerna de som genererar tillfredsställelse på arbetsplatsen och utformar arbetet till mer än uthärdligt.

Prestation

Innefattar både frånvaro av prestation och när den uppfylls, detta ger antagandet att uppfyllda prestationer kan motivera anställda. En uppfylld prestation är exempelvis i form av en händelse som liknas med att om en arbetsuppgift genomförs eller slutförts, att tjäna pengar, att ha rätt eller att få en god idé. Frånvaro av prestation kan förklaras som liknande exempel men då arbetsuppgiften inte slutförts.

Bekräftelse

Alla former av ageranden som de anställda gör, vare sig det ignoreras eller uppmärksammas. Bekräftelse kan komma från alla parter på arbetsplatsen, från ledning till kund. Bekräftelse presenteras i form av beröm, acceptans för en idé eller belöning. Detta ger antagandet att bekräftelse exempelvis i form av monetär belöning kan motivera de anställda. Likväl motsatt respons antas ske vid en negativ reaktion.

Själva arbetet

Det finns flera dimensioner under denna kategori, vanliga signalement som påverkar motivationen i någon bemärkelse är rutin eller kreativitet och utmanande, svårighetsgrad eller möjlighet att vara med i alla faser av processen. Vilken dimension som är mest förmånlig varierar individuellt och är arbetsuppgifterna väl anpassade kan de skapa motivation, det finns således vissa arbetsuppgifter som kan motivera mer än andra.

Ansvar

Ansvar innebär tillåtelse att arbeta utan övervakning och kontroll vilket innebär att anställda får stå till svars för sitt eget arbete och ansvaret för andras. Ytterligare ansvar kan tilldelas utan befordran. Missnöjet uppstår på företag där det är mycket stark övervakning och kontroll på minsta nivå.⁷⁹ Enligt Herzberg motiveras individen av ansvar, något som går emot agentteorin där syftet är att försöka styra de anställda med exempelvis monetära medel och övervakning.

⁷⁸ Herzberg, et al., 1993, s. 113

⁷⁹ ibid, 1993, s. 81

3.5 AGENTTEORIN

Jensen och Meckling beskriver agentteorin som ett kontrakt mellan två eller flera parter där den ena parten utför en form av uppdrag åt den andra. Dessa två parter benämns som principalen och agenten. Principalen är den part som delegerar uppdraget åt agenten att utföra och har behörighet att besluta om tillvägagångssättet. Det problem som uppstår, det så kallade agentproblemet, innebär att principalen och agenten har olika viljor. Detta grundas i antagandet att alla parter arbetar och beslutar i sin egen vinning. Ett antagande som görs i de flesta ekonomiska teorier. För att agenten i största möjliga mån ska arbeta utefter principalens intresse och för att minimera agentproblematiken finns det generellt två saker som principalen kan göra.

1. Övervakning, sätter ramar och begränsar agentens befogenheter att utföra arbetet på.
2. Monetära medel. Betala agenten för att säkerställa att arbetet blir gjort på ett visst sätt och att besluten tas optimalt för principalen.

Det är dock nästan helt omöjligt för agenten att inte ta några beslut som avviker från principalens intresse och synvinkel på situationen. Det uppstår alltså alltid avvikelser i agentens beslut och de beslut som skulle maximera principalens välfärd.

Ett tydligt exempel på en principal och en agent och för att sätta detta i relation till verkligheten är förhållandet mellan aktieägare och chef. Aktieägaren vill främst att företaget ska ha aktier med hög avkastning medan chefen generellt sätt har mer långsiktiga mål.

De ovanstående nämnda konsekvenserna mynnar enligt agentteorin ut i tre stycken kostnader:

- Övervakningskostnader från principalens sida.
- Agentens kostnad
- Residualförlusten, agenten tar beslut för sin egen vinning

Agentkostnader uppstår i alla situationer när någon delegerar en uppgift och denna kostnad är oundviklig.⁸⁰

3.6 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR

3.6.1 Koppling av belöningsystem och finansieringsteorier

Som tidigare nämnts är området belöningsystem inte tillräckligt utforskat. Dock har ekonomer intresserat sig mer och mer för företagsstruktur då förståelsen av belöningsystemens utformning är avgörande för hur de anställda agerar. Förståelsen är långt ifrån färdig då det finns många frågetecken kring de olika belöningsystemens innebörd. Jensen, Baker och Murphy beskriver i sin artikel deras upptäckt att ett flertal tidigare traditionella ekonomiska studier av belöningsystem tenderar att se annorlunda ut i verkligheten. Olika forskningar och analyser gjorda av psykologer, beteendevetare och personalvetare saknar den ekonomiska fokuseringen och ser mer till variabler så som rättvisa, moral, förtroende, socialt ansvar och kultur. Utmaningen för ekonomer har varit att slå samman dessa analyser och förklaringar till en ekonomisk modell. Dock har man upptäckt att då företagets få ansvariga beslutsfattare ensamma är ansvariga för hela företaget kan det uppkomma det som uppsatsskribenterna ovan i teorin kallat agentproblem. Deras position med makt och ansvar kan skapa felaktiga incitament då de planerar eller framtvingar väldigt effektiva eller

⁸⁰ Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Jensen och Meckling, 1976 s. 4-6

ändamålsenliga belöningsystem. Något som enligt finansieringsteori kan resultera i höga kostnader för ett företag. Att fortsätta forska inom belöningsystem är ett område med stor potential för ekonomi. Detta då forskningen pekar på att belöningsystem har inverkan på ett företags prestation. Jensen, Baker och Murphy kommer fram till att incitament behövs för att de anställda inte ska fatta dåliga ekonomiska beslut. Det är därför belöningsystem är så vanliga. De kan inte förklara varför den kunskap som redan finns kring belöningsystem inte är tillräcklig för att hitta ett effektivt och bra kompensationsystem, och att det kanske saknas något som psykologer och beteendevetare förstår men som inte ekonomer förstår ännu. De är dock övertygade om att när samhället listar ut varför det finns ett gap mellan ekonomisk forskning av belöningsystem kommer företaget att utvinna mycket företagseffektivitet och teoretisk vinst i framtiden.⁸¹

3.6.2 Koppling av belöningsystem och agentteorin

I enlighet med agentteorin uppstår det kostnader då principalen och agenten inte har samma vilja. Om man skulle välja att se principalen som en verkställande direktör och agenten som en anställd på ett företag med antagandet att båda arbetar och beslutar i sin egen vinning blir incitamenten för vilket beteende som ska efterföljas nödvändigt. Principalen ger agenten belöning för att denne ska agera i principalens intressen. Men det är då både viktigt att principalen förstår och är motiverad att agera så som principalen tycker.

Skulle belöningsystemets brister vara alltför omfattande skulle kostnaderna för principalen att kunna bli höga. Detta är något Jensen, Baker och Murphy är mycket intresserade av att diskutera. De lyfter fram ett exempel som skulle kunna skapa en större förståelse för ekonomer och belöningsystem. Verkställande direktörer, styrelser, chefer är inte alltid principaler i den meningen som agentteorin säger. I teorin säger man att principaler har fullständig makt och ansvar i företaget vilket bidrar till incitament att de även vill maximera vinstnytta för företaget. I verkligheten är denna makt och ansvar hierarkiskt allokerade till olika chefer i form av substitut för detta. Frånvaron av prestationsbelöning för chefer skapar få incitament att skapa vinstmaximering med de anställda.

3.7 AVGRÄNSNINGAR

Uppsatsen ämnar inte tillämpa psykologiska, sociologiska och beteendeteorier så som Maslows behovspyramid på ett djupare plan då uppsatsen avser att förklara belöningsystem ur ett företagsekonomiskt perspektiv och där anställdas synvinkel på främjandet inte är relevant.

⁸¹ Compensation and Incentives: Practice vs. Theory, G.P. Baker; M.C. Jensen; K.J. Murphy, 1988, s. 599-615

4. RESULTAT

I detta kapitel framgår det resultat som intervjuerna och enkätundersökningen har genererat. Resultatet är indelat i uppsatsens fyra frågeställningar där både kvalitativ och kvantitativ data presenteras ihop. Det kvantitativa resultatet framgår som tabeller och har tillsammans med intervjufrågornas svar kategoriserats under passande frågeställning.

4.1 VILKA BELÖNINGSSYSTEM ANVÄNDER FÖRETAG?

Tabell 4.1.1. Visar vilka belöningsystem enkätundersökningens företag har.⁸²

	Fast lön	Rörlig lön				Förmåner	Övrigt
		Provision	Bonus	Vinstdelning	Aktier/optioner		
Vilka belöningsystem förekommer	48	26	34	7	4	32	6
Av totala svar	94 %	51 %	67 %	14 %	8 %	63 %	12 %
	94 %	78 % *				63 %	12 %

Diagrammet visar en del av resultatet från den kvantitativa undersökningen. Flest respondenter använder sig utav fast lön (94 %) och 40 stycken har rörlig lön (78 %). Av den rörliga lönen var det provision (51 %) och bonus (67 %) som förekommer flest gånger. Förmåner är även vanligt (63 %).

De belöningsystem som företagen använder bottenar i att samtliga anställda har fast lön som en grundlön, samtliga företag tillhandahåller rörlig lön i form av provision eller bonus. Utöver har företagen monetära samt icke-monetära förmåner så som resor, presenter, priser, pension, friskvård, tävling, företagsaktiviteter och längre semester.

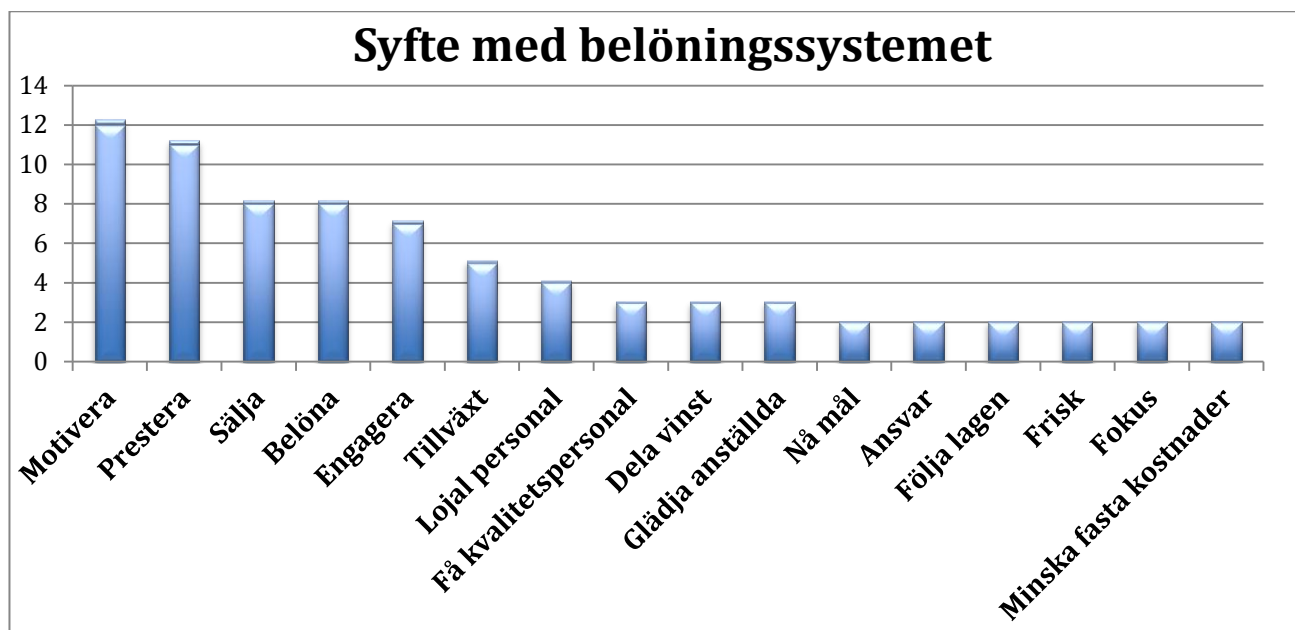
Belöningsystemet är kopplat till olika mål på samtliga företag. Rörlig lön och förmåner är de som påverkas. Främst kopplas de till tillväxt och försäljning på samtliga företag. Mål kan vara exempelvis att öka intäkter genom nykundsförsäljning eller att nå uppsatta resultat. Kundnöjdhet som mäts med feedback från kunderna är också kopplat till lön som ett mål. Hur väl företagens mål uppnås är beroende på hur mycket lön som delas ut. Resultaten från respondenterna visar att det är försäljningsenheten som har tydligast mål då de är kopplade direkt till resultat, att sälja mer. Övriga enheter på företaget har mer övergripande mål så som att skapa kundnöjdhet eller minska kostnader.

⁸² Egen tabell från sammanställningen av enkätundersökningen

Företagens syfte med utformningen utav belöningsystemet är enligt resultatet både för att främja företagets lönsamhet samt den individuella prestationen. Ur företagandets perspektiv var incitamenten att skapa tillväxt, lönsamhet och konkurrenskraft. Syften så som att ge de anställda en känsla av trygghet, utmana och utvecklas nämndes och att få anställda att fokusera på rätt saker.

“Syftet med belöningsystem är att det ska påverka ett beteende, det ska i sin tur skapa engagemang och korrekt fokus”⁸³

Tabell 4.2.4. Visar företagens syfte med belöningsystem redovisat i antal respondenter.⁸⁴



Diagrammet visar en del av resultatet från den kvantitativa undersökningen. Frågan innehåll ett öppet svarsalternativ, samtliga syften som nämnts framkommer i antal. Syften så som att motivera de anställda och få dem att prestera är det vanligaste syftena med belöningsystemet. Att de anställda ska sälja mer, bli belönade, engagerade och öka tillväxt var även mer förekommande syften hos respondenterna.

Belöningsystemen inkluderar alla anställda med en grundlön i form av fast lön, vinstdelning om företaget uppnått övergripande mål, samt förmåner så som företagsaktiviteter, resor, friskvård och pension är exempel på sådana som alla inkluderas i. Dock inkluderas de anställda på olika nivåer beroende på vilka belöningsystem de har. De som arbetar med försäljning har provision och bonus som inte andra enheter har. Andra exempel där inte alla inkluderas är enstaka presenter eller överraskande bonusar som delas ut sporadiskt när någon presterat mer än vanligt. Två företag hade också säljtävlingar som en typ av belöning där dessa riktade sig till de som jobbade aktivt med försäljning.

⁸³ Intervju A

⁸⁴ Egen tabell från sammanställningen av enkätundersökningen

Säljare har en genomgående kombination av rörlig lön i form av provision eller bonus som läggs på grundlönen. Resultatet visar att övriga enheter på företagen så som exempelvis teknik, information eller ekonomi endast har fast lön som grundlön på samtliga företag. Individuell lönesättning varierar, exempelvis beroende på den anställdas befattning, uppnådda mål och resultat. Ett exempel är företag C som hade rörlig lön för informationsavdelningen beroende på hur säljvdelningen presterade. Det fungerade inte alls och den rörliga delen togs bort då informationsavdelningen inte var bekväma med rörlig lön och ville kunna påverka den. Idag har bara säljvdelningen rörlig lön.

Samtliga intervjuade företag har någon gång bytt eller gjort om företagets belöningsystem. Det framkommer även av alla fyra företag att belöningsystemen gjorts om många gånger. Systemen är under ständig utveckling och förbättring beroende på i vilken situation företaget är i. Från början hade exempelvis två av företagen som målsättning att enbart växa, nu hade de hamnat i en ny fas som innebar att växa med kvalitet där målsättningen är tydlig. Alla fyra företagen bottenar i en form av belöningsystem som ska uppmuntra de anställda att prestera högt under villkoret att de håller priser, bra kunder och hög kvalitet under arbetets gång. Provision har följt med genom de olika belöningsystemen men svårighet upplevs att de anställda inte enbart skall laga provision.

“Jag hade infört provision imorgon om jag fick, för att jag anser att det är den bästa motiveringen för säljare”⁸⁵

4.2 MOTIVERAS DE ANSTÄLLDA ATT PRESTERA AV DET BELÖNINGSSYSTEM FÖRETAGET HAR?

Tabell 4.2.2. Visar vilka belöningsystem som motiverar de anställda att prestera.⁸⁶

	Fast lön	Rörlig lön				Förmåner	Övrigt
		Provision	Bonus	Vinstdelning	Aktier/optioner		
Motiverar företagets belöningsystem de anställda att prestera	24	20	20	3	1	15	4
Andel motiverade av totalen ur respektive belöningsystem	50 %	77 %	59 %	42 %	25 %	47 %	67 %
Totalt	50 %	64,7% *				47 %	67 %

Detta diagram tydliggör vilka typer av belöningsystem företagsledarna anser motiverar de anställda i procent och antal. Fast lön och förmåner anses motivera till viss del (50 %) respektive (47 %) medan 33 stycken anser att någon form av rörlig lön motiverar (64,7 %). Av den rörliga lönen ansågs provision motivera mest (77 %), därefter bonus (59 %). Hade företaget någon övrig form av belöning ansåg de att den motiverade i många fall (67 %).

⁸⁵ Intervju D

⁸⁶ Egen tabell från sammanställningen av enkätundersökningen

Huruvida belöningsystemet påverkar de anställdas motivation tenderar allmänt rörlig lön samt förmåner i form av företagsaktiviteter och priser (exempel "årets team" eller "årets rookie") att vara mer motiverande. På företag C togs tävlingarna bort när enheter ansåg att det var obekvämt men togs tillbaka kort därpå för att gälla enbart försäljning då det hade fungerat så bra för dem. Ytterligare exempel på företag A framgick det att den rörliga lönen motiverade de anställda till att arbeta mot företagets tillväxt. Försäljarna blir måna om att kunder stannar kvar samt att det kommer in nya då deras lön har en direkt korrelation till kundstocken. På ett företag framgick det att resa som belöningsincitament inte alls fungerade då det inte blev tillräckligt konkret hur varje anställd kunde bidra till att uppnå målet. Man menade att målet behöver vara enkelsidigt och att alla arbetsuppgifter ej är enkelsidiga.

*"För att det ska funka som belöningsystem måste det vara kopplat till mål"*⁸⁷

Känner de anställda till de belöningsystem som finns och är medvetna om dessa öppnar det upp till karriärvägar. På tre av företagen framgår det att de anställda är medvetna om belöningsystemen till viss del, men känner inte tillförlitligt till det belöningsystem som finns. Samtliga känner till sin grundlön och förmåner. I de fall där de anställda inte är medvetna om belöningsystemen som finns kan det bero på svårkommunicerade mål eller dåligt ansvarstagande att själv ta reda på informationen.

Tre av företagen svarar att de anställda definitivt styrs så att företagets mål uppnås. Vilka incitament som finns för detta poängteras vikten av att göra affärer och hur de anställda är viktiga i processen. Högre lön om den anställda uppnår målen som satts upp, kvalitetsmätningar och intern kommunikation påverkar generellt deras sätt att arbeta.

*"Försöker få ut så mycket som möjligt av vår produktionsfabrik... Men inte på bekostnad av att kvalitén går ned, men i övrigt så vill vi pressa det så långt det går"*⁸⁸

Företag B försöker man att styra men det fungerar olika bra på enheterna. Företagens mål skall brytas ned till mål för varje anställd och kommuniceras ut. Samma scenario sker för informationsenheten på företag C där målen är svårare att definiera vilket gör det svårare för företaget att styra de anställda mot företagets mål.

⁸⁷ Intervju B

⁸⁸ Intervju A

4.3 HAR DEN INDIVIDUELLA PRESTATIONEN EN DIREKT PÅVERKAN PÅ FÖRETAGETS PRESTATION

Tabell 4.2.3. Visar kopplingen mellan anställd och företagets prestation ur ett ledarskapsperspektiv.⁸⁹

	JA	Nej	Vet inte
Har den individuella prestationen en direkt påverkan på företagets prestation?	46	3	2
	90 %	5,80 %	3,90 %
Är ert belöningsystem kopplat till ert företags prestation?	37	10	4
	73 %	20,24 %	7,14 %

Diagrammet ovan visar hur många företagsledare som anser att de anställdas prestation har en påverkan på företagets prestation (90 %). Det framgår även om företagsledarna anser att deras belöningsystem är kopplat till hur företaget presterar (73 %). Diagrammet framställs i procent och antal.

I intervjuerna framkom det att belöningsystemet genomgående är kopplat till de anställdas prestation i allra högsta grad. Detta gällde inte bara försäljningsenheten utan hela företagen, samtliga intervjuade menade att varje anställd kan bidra till vinstmål på sitt sätt. Detta då de anställdas prestation ansågs vara direkt korrelerat till företagets prestation.

“Tittar vi på globala konkurrenter har vi en stor konkurrent... det som skiljer oss är våra medarbetare, de måste prestera ”⁹⁰

Ett exempel på korrelation var då kapacitet och kvalitet mäts i kombination som gör att alla enheter är involverade i vilken prestation som uppnås. Ett av företagen som intervjuades anser det dock svårt att ge de anställda en morot då företagets incitament inte är tillräckligt starka, anställda i Sverige ansågs vara bortskämda jämfört med andra länder när det gäller skydd och förmåner. Resultatet visade även att det finns prestationer som belönas mer än andra på samtliga företag. Nykundsförsäljning belönas exempelvis i regel mer då det genererar ökade intäkter till företagen.

“Det svåraste är alltid att få in nya kunder och då blir det mest belönat.”⁹¹

⁸⁹ Egen tabell från sammanställningen av enkätundersökningen

⁹⁰ Intervju C

⁹¹ Intervju D

4.4ÄR NÅGOT BELÖNINGSSYSTEM MER FRÄMJANDE ÄN ANDRA NÄR DET KOMMER TILL FÖRETAGETS TILLVÄXT OCH DE ANSTÄLLDAS PRESTATION?

Tabell 4.2.5. Visar företagens tillväxt samt belöningsystem som motiverar anställda att prestera.⁹²

Främjande belöningsystem gällande tillväxt och motivation	Fast lön	Rörlig lön				Förmåner	Övrigt
		Provision	Bonus	Vinstdelning	Aktier/optioner		
<i>Företag uppdelat i diverse tillväxtgrupper</i>							
Negativ tillväxt >0	7	5	7	0	0	2	2
Totalt	7	12				2	2
Andel av företag som har belöningsystem som motiverar	58 %	42 %	58 %	0 %	0 %	17 %	17 %
12 företag		75 %					
Normal tillväxt 0-25,9%	9	6	6	2	0	7	0
Totalt	9	14				7	0
Andel av företag som har belöningsystem som motiverar	53 %	35 %	35 %	12 %	0 %	41 %	0 %
17 företag		47 %					
Hög tillväxt 26%<	7	6	5	2	1	4	2
Totalt	7	14				4	2
Andel av företag som har belöningsystem som motiverar	39 %	33 %	28 %	11 %	5 %	22 %	11 %
18 företag		66 %					

Diagrammet visar tre olika nivåer på tillväxt (negativ, normal och hög) i företag. Dessa har delats in i vilken typ av belöningsystem de har som de anser motiverar de anställda. I negativ tillväxt har 12 företag ansett att fast lön motiverar till viss del (58 %) relativt lika i normal tillväxt med 17 företag (53 %) medan rörlig lön motiverar till större del i negativ (75 %) men i normal (47 %). I företag med hög tillväxt (18 företag) ansågs fast lön inte så motiverande (39 %) medan rörlig lön visade ett högre resultat (66 %).

⁹² Egen tabell från sammanställningen av enkätundersökningen

I intervjuerna kunde styrkor och svagheter påvisa ytterligare skillnader i val av belöningsystem. En styrka ses av företagsledarna i att påverka beteenden och koppla det till företagets mål, exempelvis ses provision och bonus i förhållande till prestation som bra då det görs fler affärer och genererar bättre resultat. Svagheter låg främst i avundsjuka mellan de anställda och dålig transparens då anställda tycker det varit svårt att förstå eller tyda belöningsystemen. Alla enheter kan inte ha samma sak då exempelvis provisionsbaserad lön visats sig fungera dåligt hos andra enheter än försäljning. Företagsledarna är överens om att deras belöningsystem har varit orsak till positiva utgångar för företaget och presenterar diverse situationer. Ett exempel är att man har arbetat med prestationsbaserad lön på ett sätt som konkurrenterna inom branschen inte gör, vilket har lett till snabbare service vilket uppskattats hos kunder. Framförallt har provision alltid gett resultat.

“Gör du ett bra jobb så går det bra för företaget”⁹³

Det framkom även situationer där belöningsystemet varit orsak till en negativ utgång för företaget. Genomträngande visade resultatet av intervjuerna att kvalitetsproblem, orättvisa bland anställda (säljtävlingen som först fick tas bort) och försök att lura systemet kan skapa problematik. Exempelvis kan anställda komma att skjuta upp kundavtal till nästa månad för att få en högre provision, skapa avtal med olönsamma kunder eller att få in så många nya kunder som möjligt genom prisdumpning och ge bort varor gratis för att sälja lättare. Anställda kunde även komma att försöka lura systemet för att tjäna mer pengar eller sätta sina egna behov före kundens. Ett av företagen exemplifierade en situation då försäljningsenheten hade skapat många olönsamma kunder eftersom de var lättast att förhandla med. Detta resulterade i en uppskattad förlust på halva företagets omsättning det året, ett väldigt förödande resultat på grund av ett felaktigt belöningsystem med en dålig säljstyrning.

De intervjuade företagens omsättningstillväxt år 2010-2012

1. Proactive Ekonomi AB 4033 %
2. Web Power Scandinavia AB 97,4 %
3. FindCourses Global AB 10 %
4. ABC gruppen Norden AB 9 %

⁹³ Intervju B

5. ANALYS OCH TOLKNING

I kapitlet analyseras det resultat som uppsatsen presenterat med syfte att besvara uppsatsens fyra frågeställningar. Avsnittet är uppdelat i bakgrund och analys.

5.1 ANALYSBAKGRUND

Innan analysen påbörjas bör det belysas att den kombinerar intervjuerna som genomförts på företagen med svaren från enkätundersökningen. Detta då de övergripande svaren som ska ge möjlighet till generalisering består av enkätundersökningen medan intervjuernas resultat ger ett djup i tolkningarna där specifika situationer eller konkreta exempel från företagen kan förklara resultatet.

5.2 RESULTATANALYS

5.2.1 Vilka belöningsystem använder företag?

Belöningsystemet är en form av ekonomisk ersättning med syfte att motivera de anställda till att prestera bättre och därmed uppvisa effekter genom företagets resultat. De som uppsatsen avsett att undersöka är fast lön, rörlig lön (provision, bonus och vinstdelning, aktier), förmåner (pension, friskvård och sjukförsäkring) och övrigt (tävlingar, resor, utbildning).⁹⁴

Resultatet av enkätundersökningen visar att fast lön är den form av belöning som flest företag utnyttjar (94 %). Liknande resultat visar den kvalitativa undersökningen där fast lön förekommer på samtliga företag och där alla anställda på företagen inkluderas. Hertzberg talar om hygienfaktorer och bland annat att anställningstrygghet är en nödvändig grund när det gäller att skapa förutsättningar för motivation.⁹⁵ Enligt den kvalitativa undersökningen är anledningen till att många företag utnyttjar fast lön som en grundlön i en del av belöningsystemet att ge de anställda en känsla av trygghet. Företagets prestation ska inte ha en avgörande roll för den enskildes privatekonomi. Experiment visar att individer med lågt självförtroende har sämre uthållighet, oförmåga att förbättra företaget och är mer villig att ge upp när de som anställd har rörlig lön.⁹⁶ Enligt Bram, Cadsby, Song, och Tapons studie från 2007 är individens risktagande väldigt individuellt och riskavikande personer föredrar fast lön. Det är då rimligt att ett företag använder åtminstone till viss del fast lön för att skapa motivation hos de anställda.

Samma studie från år 2007 menar samtidigt att de anställda som är mindre produktiva också föredrar fast lön.⁹⁷ Experimentet av Bruchett och Willoughby tyder på liknande resultat där gruppen med fast lön uppvisade lägre produktivitet i alla grupper.⁹⁸ Har ett företag då anställda med låg produktivitet blir resultatet det samma för företaget. Denna problematik är vad agentteorin behandlar. De incitament som företag använder för att styra anställdas handlingar är genom att använda sig av olika belöningsystem. Enligt de kvalitativa intervjuerna är belöningsystemet

⁹⁴ A Study of the Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction, J. Igalens and P. Roussel, 1999 s. 1005

⁹⁵ Herzberg, et al., 1993, s. 113

⁹⁶ When does incentive compensation motivate managerial behaviors?, D. Han Ming Chng, et al., 2012, pp. 1349-1360

⁹⁷ Sorting and Incentive effects of Pay for Performance, C. Bram Cadsby, F. Song, F. Tapon, 2007, s. 400-402

⁹⁸ ibid, 2007, s. 399-400

kopplat till olika mål där de belöningsystem som påverkas är rörlig lön och förmåner. En stor andel av respondenterna från enkätundersökningen (78,5 %) använder även någon form av rörlig lön. Den rörliga lönen kvalificeras i tre olika former, utav dessa är det bonus (66 %) och provision (51 %) som förekommer på flest företag. Vinstdelning (13,7 %) som är den tredje variabeln i rörlig lön visade sig inte förekomma i samma mån.

Belöning i form av förmåner (62,7 %) används av mer än hälften av de kvantitativa respondenterna och är därmed relativt vanligt. På samtliga företag i intervjun känner alla anställda till de förmåner som finns till skillnad från rörligt belöningsystem som alla inte verkade känna till, vilket visar på att det är enklare och tydligare att förmedla förmåner. Förmåner av sin arbetsgivare är en självklarhet vilket blir subjektiv förväntan på lön i enlighet med Hertzbergs hygienfaktorer.⁹⁹ Vikten av att ha en tydlig kommunikation visar resultatet från Burchett och Willoughbys studie, som visar att det inte spelar någon roll vilken av de tre belöningsystem företaget har om anställda ändå inte är medvetna om vad som erbjuds. Den gruppen som blev informerad om vilket belöningsystem de hade gav en betydligt högre produktivitet.¹⁰⁰

Övriga incitament (11,7 %) förekom som en del av belöningsystem på väldigt få företag i enkätundersökningen. Tävlingar, utbildningar, resor och företagsaktiviteter är de icke-monetära medel som presenteras. Detta resultat var något avvikande från den kvalitativa undersökningen då samtliga företag hade någon form av övrigt incitament. Att det är få som använder sig av övriga incitament kan bero på att det är ett sätt att belöna som inte berör alla anställda. Övriga incitament kan vara bonusar, resor och tävlingar för med sig en risk att skapa orättvisa eller liknande negativ effekt på företagsmiljön.

Enligt våra resultat förekommer någon kombination av fast lön, rörlig lön och förmåner på samtliga företag, man kan därför anta den förändring som har skett i Sverige sedan sent 1900-tal. Belöningsystemet utvecklas ständigt och har utformats i både mängd och form. Det anpassas efter olika parametrar så som grupprestation, individnivå eller arbetsuppgift. Huruvida belöningsystemet längre fyller funktionen att rekrytera och behålla anställda så som antytt i belöningsystemets dimensioner är oklart då inget företag nämnde någon form av monetär belöning till detta.¹⁰¹

5.2.2 Vilka belöningsystem anses motivera de anställda att prestera enligt företagen?

Att motivera de anställda anses vara det vanligaste syftet till att ha belöningsystem, följt av att få de anställda att prestera, vilket blir effekten av motiverade anställda. Samma syften nämns i ”Belöningsystemets dimensioner”.¹⁰² Det framkommer av undersökningen att rörlig lön anses motivera de anställda mest när det gäller prestation i enkätundersökningen (64,5 %), bortsett från övrigt som anses motivera mer (67 %). Övrigt kan vara tävlingar, resor, utbildning eller aktiviteter det vill säga icke-monetära belöningar som inte uppsatsen belyser men som är intressant i fortsatta studier. Det är dock värt att visa att de som använder sig av övriga belöningsystem anser att dessa motiverar bra även om de är få till antalet i denna enkätundersökning. För att konkretisera dessa övriga system visade en företagsintervju att tävlingar som hade tagits bort på grund av att vissa

⁹⁹ Herzberg, et al., 1993, s. 113

¹⁰⁰ Work productivity when knowledge of different reward systems varies, R. Burchett och J. Willoughby, 2003, s.592-599

¹⁰¹ Olve N-G, Samuelson, L.A, 2008, s.248

¹⁰² Olve N-G, Samuelson, L.A, 2008, s.228

enheter blivit obekväma av dem togs tillbaka kort därpå för att gälla enbart försäljning då de fungerat så pass bra som motivering.

Resultatet från de intervjuade respondenterna visar även de att rörlig lön motiverar mest. I intervjuerna framgick det att den rörliga lönen motiverade de anställda då deras lön ansågs korrelera direkt mot exempelvis kundstocken på företaget, som i sin tur menades spegla företagets tillväxt.

Av den rörliga lönen ansågs provision (77 %) och bonus (59 %) som de mest motiverande belöningsystemen, Olve och Samuelson förespråkar att bonus i regel används för att motivera och belöna, huruvida det samma gäller för provision framgår inte.¹⁰³ Aktier eller optioner bör ses som ett lågt motivationssyfte (25 %), en trolig förklaring skulle kunna vara att det ofta berör företagsledning eller nyckelpersoner på ett företag när man diskuterar dessa system, något även Olve och Samuelson nämner i teorin kring de olika belöningsystemen. Eftersom det är företagsledare som besvarat enkäten kan de ha exkluderat sig själva då enkäten frågat kring deras anställda.¹⁰⁴ Vinstdelning fick däremot mindre avseende motivation (42 %), vilket även Jensen, Baker och Murphy påstår i diskussionen mot Ehrenbergs och Milkovichs studie där vinstdelning ansågs mer effektivt än bonus och provision. Jensen, Baker och Murphy menar att vinstdelning snarare ses som negativt då de anställda kan åka snålskjuts på varandra utan företagets vetskap.¹⁰⁵ Samma sak kom fram av de fyra intervjuerna men inte bara för vinstdelning utan samtliga prestationsbelöningar, avundsjuka eller orättvisa mellan anställda var orsaker som kunde skapa problem. Dåliga relationer mellan anställda menade även Herzberg kunde öka missnöjet på arbetsplatsen men att det inte har en direkt påverkan på motivation då det är en hygienfaktor.¹⁰⁶

Att rörlig lön anses vara mest främjande för motivationen kan bero på att den är en byggd på prestation. Det innebär att den anställde måste utföra något för att belönas samt att anställda själva kan påverka sin belöning mot de mål som mäts. Något som även Arvidsson, Anthony & Govindarajan förespråkar i sina tre sista punkter av grundteser om incitament till belöningsystem.¹⁰⁷ Vidare kan förklaringen till varför rörlig lön anses som mest motiverande förklaras av Herzbergs teori. Bekräftelse och prestation förespråkas som viktiga faktorer för motivation. Eftersom rörlig lön kopplas till den anställdas prestation utifrån huruvida man uppföljt de mål som satts kommer det att synas om den anställda gjort bra eller dåligt ifrån sig. Själva bekräftelsen den anställda är i behov av redogörs sedan i form av acceptans hos de andra anställda eller som belöning, så som provision, bonus eller vinstdelning.¹⁰⁸

Även om rörlig lön angavs som mest motiverande i enkätundersökningen var det inte en markant skillnad. Fast lön anses vara motiverande till hälften (50 %) och övriga förmåner nästan till hälften (47 %). Dock är det trots allt bara hälften, vilket innebär lika många som anser att det inte motiverar. Eftersom de ej anses som prestationsbaserade kategorier, kan det bero på att respondenterna menar att deras anställda ser både den fasta lönen och förmåner som mer självklara. Den fasta lönen som en grundlön, och förmåner så som pension, friskvård och sjukförsäkring som en standard på företag. De får således inte de anställda att motiveras till prestation genom dem. Detta styrks av Herzbergs teori om hygienfaktorer där lön ingår som en faktor: Ignorerar faktorerna blir de anställda missnöjda, uppnås optimala hygienfaktorer blir inte de anställda mer nöjda därmed

¹⁰³ Olve N-G, Samuelson, L.A, 2008, s.248

¹⁰⁴ ibid, 2008, s.248

¹⁰⁵ Compensation and Incentives: Practice vs. Theory, G.P. Baker; M.C. Jensen; K.J. Murphy, 1988, s. 599-615

¹⁰⁶ Herzberg, et al., 1993, s. 113

¹⁰⁷ Olve N-G, Samuelson, L.A, 2008, s.228

¹⁰⁸ Herzberg, et al., 1993, s. 81

kopplas det inte till motivation,¹⁰⁹ vilket strider mot Per Arvidssons syn på vanlig tidlön som en motivationsfaktor.¹¹⁰

Viktigt att framhäva är att även om fast lön förekommer i nästan samtliga företag (48 stycken företag av 51) är det ändå färre företag som anser att fast lön motiverar, detta i relation till rörlig lön som förekommer på företag i något färre fall (40 stycken företag av 51) samtidigt som det är fler som anser att den rörliga lönen har en motiverande effekt.

Avslutningsvis visar resultatet att det belöningsystem som företagen använder sig av motiverar de anställda till att prestera till stor del. De faktorer som påverkar motivationen är vilket typ av belöningsystem företaget använder sig utav och hur det är kombinerat. Endast en av 51 respondenter svarade att inget i deras belöningsystem var motiverande, resterande 50 ansåg att hela eller delar av deras belöningsystem var motiverande för de anställdas prestation.

5.2.3 Har den individuella prestationen en direkt påverkan på företagets prestation?

Den individuella prestationen avser den anställdes produktivitet och effektivitet gällande dennes arbetsuppgifter. Företagets prestation avser lönsamheten och mäts i denna uppsats som omsättningstillväxt.¹¹¹ Undersökningen från intervjuerna resulterar i att det finns ett mycket tydligt samband mellan de anställdas och företagets prestation. Anledningen är att företag kan liknas med en process där hela förloppet är sammankopplat. Enligt enkätundersökningen gäller det att maximera kapacitet på det som produceras och mäta detta med kvalitén företaget vill upprätthålla. För att uppnå detta krävs att alla enheter involveras och resultatet av insatsen är företagets prestation. Resultatet från enkätundersökningen är enligt Olve och Samuelson, det krävs att anställda har den kompetens som passar för att utföra arbetsuppgifterna på företaget, ju högre kompetens de besitter desto större förutsättningar har företaget att generera lönsamma resultat. Den individuella prestationen har en direkt påverkan på företagets prestation enligt en mycket stor andel (90,2 %) av respondenterna, detta i enlighet med Herzberg där prestation är en motivationsfaktor.¹¹² Företagen anser sig alltså beroende av de anställdas motivation, kompetens, ansvar och värderingar.¹¹³

Eftersom den individuella prestationen är avgörande för företagets prestation, antas då företagen maximera sin produktivitet genom att motivera skicklig personal.¹¹⁴ I enlighet med agentproblematiken menar Jensen och Meckling att företagsledarna bör styra anställda till att jobba mot företagets mål. Detta är mycket viktigt, om de anställda presterar i sitt operativa arbete utan att detta är korrelerat till företagsmålet kan det generera residualkostnader för företaget.¹¹⁵ Då belöningsystemets brister är allt för omfattande kan det generera stora kostnader för företaget. Ett tydligt exempel på detta framgick i den kvalitativa undersökningen där företagen presenterade exempel på anställda som försökt manipulera belöningsystemet för att tjäna mer pengar själva eller fokuserat på att maximera sin egen vinst istället för att tänka på kundens bästa. Ett av företagen

¹⁰⁹ *ibid*, 1993, s. 113

¹¹⁰ Olve N-G, Samuelson, L.A, 2008, s.248

¹¹¹ Hillier et al., s. 54

¹¹² Herzberg, et al., 1993, s. 81

¹¹³ Olve N-G, Samuelson, L.A, 2008, s.226

¹¹⁴ Sorting and Incentive effects of Pay for Performance, C. Bram Cadsby, F. Song, F. Tapon, s. 387

¹¹⁵ Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Jensen och Meckling, 1976 s. 4-6

hamnade i en situation där de gick miste om uppskattningsvis halva företagets omsättning på grund av brister i belöningsystemen.

Arvidsson, Anthony och Govindarajan påstår att det är avgörande att den anställdas vilja med sitt arbete och de mål företaget har överensstämmer.¹¹⁶ Enligt agentteorin går det att styra de anställda genom monetära medel. Detta innebär att genom en betalning säkerställa att arbetet blir genomfört på ett visst sätt och att besluten tas för att optimera företagets målsättningar. Även om det enligt teorin inte är möjligt för anställda att helt avvika från sitt eget vinstintresse går det att med rätt incitament att styra över besluten som fattas.¹¹⁷ Herzberg har kategoriserat bekräftelse som en motivationshöjande faktor där belöning är ett exempel.¹¹⁸ En intressant aspekt från ett företag var att då svenskar är välförsedda med standardiserade anställningsskydd och förmåner är de svårare att tillfredsställa svenskarnas anspråk med monetära medel jämfört med anställda i andra länder. Dessa monetära styrmedel presenteras i form av ett belöningsystem. Det framgick i problemdiskussionen att det inte finns någon optimal utformning av belöningsystem. Men utformningen skulle kunna vara avgörande för prestationen hos ett företag eftersom kompetens hos de anställda tros ge ett företag stora fördelar.¹¹⁹ Resultatet visar att det finns incitament till att styra anställda så att deras prestation har en positiv påverkan på företagets prestation. Detta uppnås då företaget har utformat belöningsystemet så att det uppnår sitt syfte. Utifrån både enkätundersökningen och intervjuerna är syftet med belöningsystemet att skapa, engagemang, korrekt fokus, motivation, prestation och att belöna anställda. Är belöningsystemet utformat på ett sådant sätt anser sig företagen ha ett fungerande styrmedel och individens prestation har en positiv effekt på företagets prestation.

Enligt enkätundersökningen var det en liten andel (5,9 %) som inte höll med och ansåg att det inte påverkade företagets prestation och resterande (3,9 %) kunde inte urskilja vad som påverkade prestationen. Det finns kritik som kan riktas om analysen ovan berör det faktum att undersökningen är baserad ur företagsledarnas perspektiv. Antaget att de är väl insatta i sin verksamhet kan det var rimligt att tro att deras uppfattning stämmer överens med verkligheten.

5.2.4 Är något belöningsystem mer främjande än andra när det kommer till företagets tillväxt och de anställdas prestation?

Eftersom uppsatsen avser att se på ett företags prestation, kommer analysen att fokuseras på företagen som visat främst hög tillväxt och därefter normal tillväxt. Frågan som ställts till respondenterna avser belöningsystem som motiverar de anställda att prestera och har därefter jämförts med företagets prestation i omsättningstillväxt. I företag med negativ tillväxt förekom rörlig lön att motivera mest (75 %) därefter fast lön (58 %) och förmåner och övrigt (17 %). Deras svar skiljer sig inte avsevärt från de andra tillväxtgrupperna, varpå det är svårt att härleda någon orsak gällande belöningsystem och deras negativa tillväxt, sannolikt beror deras negativa tillväxt på andra saker än belöningsystemet, exempelvis de faktorer även Gomez-Meija nämner i sin forskning.¹²⁰

¹¹⁶ Olve N-G, Samuelson, L.A, 2008, s.228

¹¹⁷ Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Jensen och Meckling, 1976 s. 4-6

¹¹⁸ Herzberg, et al., 1993, s. 81

¹¹⁹ Olve N-G, Samuelson, L.A, 2008, s.226

¹²⁰ Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance, L. R. Gomez-Meija, 1992, s. 388-393

Resultatet i övrigt visar att företag med hög tillväxt anser att rörlig lön motiverar mest (66 %). Fast lön (39 %) anses inte motivera de anställda lika mycket. Jämförelsevis med de företag som har normaltillväxt där det istället anses att fast lön motiverar mest (53 %) men där rörlig lön (47 %) ändå är närmre hälften. I intervjuerna framkommer ett likartat resultat, i frågan avseende belöningssystemets positiva bidrag nämns rörlig lön i form av provision som det absolut främsta. Företagen som intervjuats nämner återkommande exempel på hur det fungerat bra, ofta direkt korrelerat till företagets vinst. Ett konkret exempel var rörlig lön som lett till snabbare service vilket uppskattats hos kunder och därmed ökat konkurrenskraft. Resultatet i enkätundersökning visade att de med normal- och hög tillväxt ansåg provision (33-35 %) tätt följt av bonus (28-35 %) som mest motiverande av de rörliga lönerna.

Belöningssystem övrigt framkom som dåligt motiverande, enbart i hög tillväxt förekom det över huvud taget (11 %). Detta tros vara missvisande. Anledningen är att de intervjuade företagen kom på fler belöningssystem inom kategorin övrigt efter hand under intervjun, men i enkätundersökningen framkommer det inte alls. Troligtvis har respondenterna i enkäten inte tänkt på sådana belöningsvariabler vid tillfället då de besvarat. Även Herzberg anser variabler inom belöningssystemet övrigt som statussymboler och därmed en hygienfaktor, något som inte ger en direkt motivation.¹²¹

Resultatet av intervjufrågan ”om vissa prestationer belönas mer än andra” framhäver att nykundsförsäljning belönas mest på samtliga företag. Detta då nya kunder ökar intäkter för företaget och är svårast att få in. Herzberg menar att vissa arbetsuppgifter kan motivera mer än andra då en arbetsuppgift med flera dimensioner (utmanande, svårighet, kreativitet) motiverar mer, nykundsförsäljning skulle kunna vara ett sådant exempel.¹²² Försäljning visades också vara ett av de främsta syftena med belöningssystem. Antagandet att företag vill maximera intäkterna för att växa gör resultatet att rörlig lön motiverar mest inte förvånande. Eftersom nykundsförsäljning i regel ligger på försäljning, bör rörlig lön ses som mest främjande för företaget, ju mer nya kundavtal, desto mer bonus eller provision. Det kanske är svårt att få in en ny kund, men desto enklare när det gäller att konkretisera målet; när ett visst antal kunder är avtalade har den anställde nått sitt tak. Jämförs det mot fast lön, där alla anställda involveras och där den ska kopplas till en mängd olika mål beroende på vad som ska göras (exempelvis kvalitetsmätningar, kundnöjdhet eller intern kommunikation) blir målet för att belöna krångligare, kopplingen mellan prestation och mål distanseras. Detta kallar Jensen och Mecklings agentkostnader, när ledningen inte kan säkerställa att ett arbete bli utfört på ett visst sätt med monetära medel kan de anställda agera för sin egen vinning.¹²³ Varför hög tillväxt ansåg fast lön som mindre motiverande än medel tillväxt kan vara att fast lön riskerar att sänka motivationen om kopplingen som ovan nämnts till den anställdas prestation saknas.¹²⁴ Utmaningen hos de intervjuade företagen låg just i att definiera alla anställdas mål då ledningens mål ska brytas ned till mål för varje anställd och kommuniceras ut. Det framkommer av alla fyra intervjuer att tydligheten i målsättningen är helt avgörande för hur belöningssystemets effekt är. Resultaten visar att det är försäljarna som har tydligast mål då de är kopplade direkt till resultat, att sälja mer. De övriga enheterna på företaget med mer diffusa sätt att mäta uppnådda mål kan förklara de svårigheterna att sätta belöningssystem för anställda på företag.

¹²¹ Herzberg, et al., 1993, s. 113

¹²² *ibid*, 1993, s. 81

¹²³ Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Jensen och Meckling, 1976 s. 4-6

¹²⁴ A study of the Relationships between Compensations Package, Work Motivation and Job Satisfaction, J. Igalens och P. Roussel, 1999, s.1003-1005

I intervjuerna framkom det att målet för prestationsbelöning behöver vara enkelsidigt och att alla arbetsuppgifter inte är just enkelsidiga.

Ett konkret exempel på avsaknad av målsättning var ett företag som tidigare hade haft en resa som belöning för att motivera de anställda. Detta togs bort det inte fungerat alls. Det hade inte blivit tillräckligt konkret hur varje anställd själv kunde bidra till att uppnå företagsmålet för att resan skulle bli av, företaget nådde därför inte målet som satts då för få anställda arbetat mot det. Även i enkätundersökningen angavs att resa fanns som belöning hos ett företag, men inte att det motiverade de anställda. Vroom anser att förväntningsteorin därmed bör kopplas till ett företags belöningssystem. Detta då företagsledarna måste förstå den viktiga länken mellan måtten på resultat och dess belöning som förväntas samt att reflektera över företagets övergripande mål.¹²⁵

Vidare påstår Jensen Baker och Murphy att prestationsbelöningar nästan är för effektiva då de anställda motiveras att göra exakt vad de blir tillsagda att göra.¹²⁶ Styrningen är därmed stark och det kan göra att företagsledare ser rörlig lön som mest motiverande då den direkt genererar mer intäkter. Detta framgick tydligt i intervjuerna då tre respondenter menade att de anställda definitivt styrdes mot företagets mål. Alfie Kohn¹²⁷ menar att prestationsbelöning stryper kreativitet och den tolkningen skulle bli logisk vid ett antagande att prestationsbaserad lön styr de anställda exakt mot företagets mål, området anställda fokuserar på blir extremt litet och de slutar tänka utanför ramarna. Trots allt, så länge riktningen är bra och de anställdas styrs mot tydliga mål där meningen och motiveringen med vad de gör framhävs bör detta vara precis vad företagsledare vill, Arvidsson, Anthony och Govindarajan ser detta som avgörande för att de anställda ska påverkas av de belöningar de får.¹²⁸ Om rörlig lön sedan inte är effektivt i andra bemärkelser till exempel psykologiskt blir irrelevant i sammanhanget.

Att förmåner inte hade hög motivation i de företag med hög tillväxt (22 %) skulle kunna förklaras med hänsyn av det som nämnts tidigare, att förmåner kanske ses som en självklarhet. Jacques Igalens och Patrice Roussels studie stödjer denna tes då den visade att förmåner inte hade någon påverkan på motivation alls.¹²⁹ Dock anser företag med normal tillväxt att förmåner motiverar i lite högre grad (41 %). Varför dessa två kategorier ser på det olika kan bero på två saker, antingen är företag med hög tillväxt mycket mer inriktade på att nå höga resultat med styrd tillväxt, medan företag med normal tillväxt stagnerat lite och fokuserar på värden där hög kvalitet i samband med tillväxt koncentreras. Förmåner ses som ett incitament för övrigt anställda som inte arbetar med försäljning. Alternativt, är urvalet av undersökningen för litet för att påvisa en signifikant skillnad så möjligen hade ett större antal respondenter kunnat uppvisa en annan bild.

De intervjuade företagen ansåg att det var av vikt att vinstmaximera de anställdas arbete, så länge inte kvalitén blir lidande ville de pressa så långt det gick. Huruvida alla människor skulle klara av ett sådant arbetssätt är tveksamt. Det framgår tydligt att individer belönas om de presterar, och individer antas motiveras av belöning. I diskussionen framgick det att personer med högre självförtroende i arbetet presterade bättre med prestationsbaserad lön, medan personer med lägre självförtroende i arbetet presterade sämre.¹³⁰ Företagen vill i sådana fall ha anställda som har högt självförtroende då de jobbar bättre med prestationslön. Något som skulle stödjas av Cadsby, Song

¹²⁵ Olve N-G, Samuelson, L.A, 2008, s.234

¹²⁶ Compensation and Incentives: Practice vs. Theory, G.P. Baker; M.C. Jensen; K.J. Murphy, 1988, s. 597

¹²⁷ Why incentive plans cannot work, A. Kohn, 1993, s. 3-6

¹²⁸ Olve N-G, Samuelson, L.A, 2008, s.231

¹²⁹ A study of the Relationships between Compensations Package, Work Motivation and Job Satisfaction, J. Igalens och P. Roussel, 1999, s.1003-1005

¹³⁰ When does incentive compensation motivate managerial behaviors?, D. Han Ming Chng, et al., 2012, pp. 1349-1360

och Tapons studie, att prestationsbelöning får de anställda att anstränga sig mer i arbetet samt attraherar kvalitetspersonal.¹³¹ Det skulle kunna föreligga så att företag med hög tillväxt föredrar dessa typer av personer, framförallt med hänsyn till Richard Burchett och John Willoughby studie där anställda med fast lön visade avsevärt lägre produktivitet.¹³²

Med analysen som förts framstår rörlig lön som absolut mest föredraget, vilket stämmer delvis men trots allt anser negativ- och normaltillväxt att fast lön motiverar till hälften eller mer (53 %, respektive 58 %). Möjligtvis är det en kombination av fast lön och rörlig lön så kallat blandackord som föredras. I intervjuerna framkommer blandackord som vanligt, närmast självklart. De anställda har en grundlön, som sedan utökas med provision, bonus eller annan form av prestationsbaserad lön. Detta för att då bibehålla tryggheten, men ändå att skapa motivation att prestera mer.¹³³ Alternativt så har hög tillväxt bara utvecklat sitt belöningsystem mer. En annan förklaring till medel tillväxtens svar att fast lön motiverade mer än rörlig skulle kunna bero på att vissa yrken är just svåra att definiera gällande mål. De objektiva bedömningar som kan kopplas till försäljningsenheten kan inte ske på exempelvis informationsenheten. Där måste istället subjektiva bedömningar tas in, detta gör att företag helt enkelt struntar i prestationsbelöning och håller sig till det som undviker en konflikt.¹³⁴ De företag som inte använder sig av rörlig lön i någon form borde antingen vara för lata för att orka värdera den enskildes prestation eller konflikträdde för detsamma.

Av samtliga intervjuade framkommer det att belöningsystemet görs om ofta beroende på situationen företaget befinner sig i, de verkar inte bry sig om de kostnader Jensen, Baker och Murphy anser uppstå vid byten och förändringar.¹³⁵ Det intressanta värt att belysa är den strategi alla företag närmast sig oberoende av varandra. Fas ett att enbart växa, därmed relativt aggressiva belöningsystem med fokusering på försäljning. För att därefter mynna ut i fas två där en belöningsstrategi med fokusering på tillväxt ihop med kvalitet förekommer. Målsättningarna skulle enligt de intervjuade företagen hela tiden tydliggöras mer och de variabler som valts bort på företagen var bland annat resor för alla, lön enbart kopplat till nykundsförsäljning (där kvalitet sviktar och agentproblematiken gör inträde) eller för låg fast grundlön i kombination med rörlig lön (skapar otrygghet). Det kan vara så att företag med hög tillväxt ligger i just fas ett, medan företag med normal tillväxt ligger i fas två.

Ett är säkert, tre av fyra intervjuade företag har haft provision som belöning genom samtliga omstruktureringar och planerar att fortsätta använda sig av det. Det företag som inte har provision motiverade detta med att de hade infört provision under morgondagen om deras företagsstruktur tillåtit det då det ansågs motivera de anställda mest.

¹³¹ Sorting and Incentive effects of Pay for Performance, C. Bram Cadsby, F. Song, F. Tapon, 2007, s. 399-400

¹³² Work productivity when knowledge of different reward systems varies, R. Burchett och J. Willoughby, 2003, s.592-599

¹³³ Olve N-G, Samuelson, L.A, 2008, s.228

¹³⁴ Compensation and Incentives: Practice vs. Theory, G.P. Baker; M.C. Jensen; K. J. Murphy, 1988, s.599

¹³⁵ *ibid*, 1988, s.123

6. SLUTSATS

Efter att ha analyserat resultaten har följande slutsatser kommit fram. För att återkoppla till problemformuleringen och för att göra slutsatserna tydligare blir återigen problemformuleringen belyst.

Vilka belöningsystem ur ett ledningsperspektiv främjar ett företags prestation?

Analysen av studiens resultat visar att de företagsledare som medverkat anser att rörlig lön är mest främjande när det kommer till ett företags prestation. Den rörliga lönen föredras dock inte enbart, utan rörlig lön i samband med fast lön, så kallad blandackord anses bättre hos de flesta företagen. Ett blandackord ger de anställda en säkerhet men tillsätter ändå ytterligare belöningar som nås genom högre prestation. Företag med hög tillväxt föredrar av de rörliga lönerna provisionsbaserad då de anser den som väl beprövad och funktionell, det är inte en avsevärd skillnad mellan företagens sätt att belöna sina anställda.

Beroende på vilket belöningsystem företaget föredrar är beroende på vilken fas företaget ligger i och vilka arbetsuppgifter som ska utövas. Nystartade företag eller företag som har höga ambitionsnivåer att växa vill att de anställda presterar lite hårdare för att nå resultat. Medan företag som för tillfället kanske växt färdigt eller av andra skäl inte växer lika intensivt satsar på tillväxt med mycket kvalitet. De företagen pressar inte de anställda att enbart skapa tillväxt och andra förmåner kanske blir viktigare, ihop med icke-monetära incitament.

Företagen anser att de kan styra de anställda, då alla utom en tycker att någon del av deras belöningsystem motiverar till prestation, styrningen av de anställda är därmed viktig då hur de presterar även anses direkt kopplat till företagets prestation.

Tydliga målsättningar vid införandet av prestationsbaserade system är viktigt om de anställda ska bidra till prestation. De företag som misslyckats att få anställda att prestera i enlighet med företagets mål har haft svårt att tydligt kommunicera vad de vill att de anställda ska göra för att nå dit. Företag behöver tydliggöra hur varje enskild individ själv kan bidra för att nå uppsatta mål, oavsett vilka arbetsuppgifter man har på företaget. Om företaget misslyckas med detta finns risk att det medför negativa effekter på företagets prestation så som minskade intäkter eller oönskade kostnader.

Företagsledare har olika belöningsystem för olika anställda. Anledningarna är att det är de är svåra att utforma, att anställda har olika personligheter och att det är tidskrävande.

En kombination av rörlig lön och fast lön verkar flest företagsledare att föredra när det gäller att främja ett företags prestation. Detta förutsatt att de är tydligt kopplade till företagets mål.

7. KRITISK GRANSKNING OCH REFLEKTIONER

I uppsatsens näst sista kapitel redogörs vidare de reflektioner som uppkommit utmed analysen. Detta kapitel tar även upp de styrkor och svagheter uppsatsen har samt värderar den i sin helhet.

Så snart arbetet med uppsatsen påbörjades var en prioritet att samla in data för att tidigt komma in i analysprocessen. Tack vare att de verkställande direktörerna på företagen vi intervjuat var så tillmötesgående gick det snabbt att samla in data från våra intervjuobjekt. Eftersom vi behövde få en bredd på uppsatsen som kunde sättas in i ett större sammanhang insåg vi att det även krävdes kvantitativ data. Denna process startades mycket senare och det gjorde att den totala insamlingen tog avsevärt längre tid än tänkt. Hade vi insett vikten av enkätundersökningen i ett tidigare skede hade vi vunnit tid.

Vidare är det värt att reflektera över varför få verkställande direktörer nämnde icke-finansiella belöningar. Även om vår uppsats avsåg att enbart se på de monetära incitamenten frågade vi samtliga om både monetära och icke-monetära. I intervjuerna framkom vissa belöningar men i enkätundersökningen fick de inte stor uppmärksamhet. Något vi i många studier sett ska motivera de anställda.

Uppsatsens resultat har tolkats för att i största möjliga mån behandla data objektivt. Dock är det svårt att analysera något helt utan personliga infallsvinklar då en individs resonemang ofta tar stöd i tidigare erfarenheter.

Eftersom uppsatsen är genomförd ur ett företagsledningperspektiv finns det skäl att fundera kring hur deras åsikter speglar sanningen. En företagsledare bör i allra högsta grad vara intresserad av att företaget gör bra ifrån sig, men en möjlighet finns att de i vissa fall är ovissa om dess effekter. Frågeställningen ”*Motiveras de anställda att prestera av det belöningsystem företaget har?*” ger exempelvis enbart företagsledarens syn på om de motiveras att prestera, även om de bör se huruvida prestationen förändras kan perspektivet göra frågeställningen lite partisk.

Begreppet belöningsystem kan ge olika uppfattningar beroende på i vilka sammanhang ordet förekommer. I denna uppsats finns det en tydlig definition av begreppets innehåll men vissa företag kan ha missförstått vad som menats med belöningsystem. Detta då ett fåtal företag i enkätundersökningen eller vid kontakt påstått att de inte hade någon form av belöningsystem alls. Dessa räknades som bortfall i studien då det med uppsatsen definition av belöningsystem antogs att företagen då inte ha några kostnader för att avlöna personal överhuvud taget, vilket är orimligt. Troligtvis lästes inte informationen om enkätundersökningen till fullo.

Omsättningstillväxten har beräknats på företagens omsättning år 2010 och år 2012. Enkätundersökningen som genomförts för uppsatsen på samma företag besvarades våren år 2014. Eftersom undersökningen visat att belöningsystem är under förändring och företagen ändrar dem med mellanrum, är det osäkert om företagen hade samma belöningsystem under åren 2010 till 2012, vilket kan vara missvisande resultat. Om belöningsystemen dessa år har förändrats kan detta även ha haft en effekt på omsättningen. Vidare gällande belöningsystem är det svårt att avgöra tidsperioden för hur lång tid det tar för ett nytt belöningsystem att implementeras och hur lång tid det tar innan det ger en effekt på omsättningen.

Uppsatsen har behandlat många utländska forskningar. Huruvida dessa är representativa för en uppsats gjord i Sverige kan diskuteras. Troligtvis bör det vara relativt lika dock har Sverige bra arbetsvillkor vilket kan differentiera mot andra länder.

8. VIDARE FORSKNING

I uppsatsens sista kapitel redogörs vidare studier och ämnen som dykt upp under arbetets gång som hade varit intressanta att undersöka vid ett senare tillfälle.

Under både intervjuerna och enkätundersökningen har det framkommit att förmåner är vanligt att använda. De har dock inte fått höga värden när det gäller motivation och det verkar ses som en självklarhet att ha detta i Sverige. Skulle ett företag inte ha några förmåner skulle troligtvis anställda i Sverige reagera. De verkar fylla någon annan funktion och det skulle vara intressant att studera förmåner i andra länder och jämföra huruvida anställda och företagsledare såg förmåner som givet eller som en motivation.

Det finns ett flertal aspekter av prestation som inte tas till beaktning i denna uppsats. Det skulle vara relevant att med samma frågeställning se ur de anställdas perspektiv. Vidare vore det även intressant att diskutera och analysera fler parametrar av prestation, exempelvis utifrån psykologiska och sociologiska aspekter.

Denna uppsats behandlar ett visst antal belöningsystem enligt en bestämd kategorisering. Detta vore intressant för vidare studier att titta på företag med alternativa belöningsystem som inte är lika vanliga. Ett exempel är Flexpay som är ett gasellföretag och grundades i Sverige år 2004. De är idag marknadsledande inom sitt område och anser sig ha skapat en ny bransch, att erbjuda företag helhetslösningar på belöning för att behålla, motivera och attrahera personal. Med syfte att erbjuda betydligt fler förmåner än företag tidigare kunnat ge och genom att skapa en kostnadseffektiv lösning för att underlätta företagets administration. Ett exempel på sådana förmåner är ”personalkortet”, ett rabattkort som kan liknas med det studenter erbjuds via Mecenat eller Studentkortet.¹³⁶

En studie som skulle vara relevant för att närma sig Jensen, Baker och Murphys så kallade glapp i ekonomisk forskning¹³⁷ skulle vara att hitta någon typ av variabelkategorisering som gör det möjligt att särskilja olika effekter på en arbetsplats för att minimera komplexiteten för att mäta prestation och belöning. Exempelvis variabeln tillväxt, nya produkter, nya anställda, ny verkställande direktör och så vidare.

Till sist hade även en studie kring enbart icke-monetära belöningar så som förmåner eller aktiviteter med mera varit intressant att studera för att se på vilket sett de motiverar eftersom de trots allt nämndes i intervjuerna och framgick i viss forskning. Exempelvis nämner enligt Arvidsson, Anthony och Govindarajan att en grundtes för incitament är att monetära belöningar är ett viktigt medel för att tillfredsställa mänskliga behovs men bortom en viss nivå inte lika viktiga som icke-monetära, något vi inte sett i vårt resultat.¹³⁸

¹³⁶ Flexpay, 2014-05-15

¹³⁷ Compensation and Incentives: Practice vs. Theory, G.P. Baker; M.C. Jensen; K.J. Murphy, 1988, s. 599-615

¹³⁸ Olve N-G, Samuelson, L.A, 2008, s.228

9. KÄLLFÖRTECKNING

Tryckta källor

Bryman, Alan & Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 1:a uppl., Liber ekonomi, Malmö, 2005, ISBN 97-89-14707510-2

Denscombe, Martyn, *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund, 2000 ISBN 97-89-14401280-3

Gratzer, Karl, *Snabbmat i automat: Småföretagandets villkor*, 1. Uppl., Stockholm: Norstedts Tryckeri, 1998, ISBN 91-71-50698-5

Hillier et al., *Corporate Finance, Second European Edition*, McGraw-Hill Education, Birkshire, 2013, ISBN 13-97-8007713914-8

Hein, Helle Hedegaard, *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning*, 1:a uppl., Liber, Stockholm, 2012 ISBN 97-89-14709732-6

Olsson, Henny & Sörensen, Stefan, *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*, 3:e uppl., Liber, Stockholm, 201. ISBN 97-89-14708408-1

Olve, Nils-Göran & Samuelson Lars A, *Controllerhandboken*, uppl. 9, Malmö. Liber AB, 2008. ISBN: 978-91-4708967-3

Smitt, R ., Wiberg, L ., Olwig, B ., Riegnell, G. & Sjöstrand, M. *Belöningsystem - nyckeln till framgång*, Stockholm: Nordstedts juridik, 2002. ISBN 91-39-10573-3.

Vroom, Victor H, *Work and motivation*, New York: Wiley, 1964. ISBN 07-87-90030-3

Muntliga källor

ABC Gruppen Norden AB. Stockholm 2014-04-04
Tommas Sundh, Verkställande direktör

FindCourses Gobal AB, Stockholm 2014-04-15
Mattias Säker, Verkställande direktör

Proactive Ekonomi AB. Stockholm 2014-04-02
Andreas Granstedt, Verkställande direktör

Web Power Scandinavia AB, Stockholm 2014-04-16
Jacob Sjölander, Verkställande direktör

Vetenskapliga artiklar

Alfie Kohn, "Why incentive plans cannot work", Harvard Business School Publishing, 1993, s. 1-7

D. Han Ming Chng, M.S. Rodgers, E. Shih, X-B. Song, "When does incentive compensation motivate managerial behaviors? An experimental investigation of the fit between incentive compensation, executive core self-evaluation, and firm performance", Strategic Management Journal (March, 2012), pp. 1343-1362.

George P. Baker; Michael C. Jensen; Kevin J. Murphy, "Compensation and Incentives: Practice vs. Theory", The Journal of Finance, Vol. 43, No. 3, Papers and Proceedings of the Forty-Seventh Annual Meeting of the American Finance Association, Chicago, Illinois, December 28-30, 1987. (Jul., 1988), pp. 593-616.

Jacques Igalens and Patrice Roussel, "A Study of the Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction" Journal of Organizational Behavior, Vol. 20, No. 7 (Dec., 1999), pp. 1003-1025

J.D. Shaw, N. Gupta, J.E. Delery, "Pay Dispersion and Workforce Performance: Moderating Effects of Incentives and Interdependence", Strategic Management Journal, Vol. 23, No. 6, (Jun., 2002) pp. 491-512

Jeffrey Kerr and John W. Slocum Jr., "Managing corporate culture through reward systems", Academy of Management Executive, 2005, Vol. 19 No 4, pp. 130-137

Kalra, M. Shi & K. Srinivasan, "Sales force Compensation Scheme and Consumer Inferences, Management Science", Vole 49, No. 5, (May., 2003), pp. 665-672

Luis R- Gomez-Meija, "Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance", Strategic Management Journal, Vol 13, No. 5 (Jun., 1992), pp. 381-397

Michael C. Jensen och William H. Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", Journal of Financial Economics, October, 1976, Vol. 3, No. 4, pp. 305-360

Richard Burchett & John Willoughby, "Work productivity when knowledge of different reward systems varies: Report from an economic experiment", Journal of Economic Psychology, Vol 25, (2004), pp. 591-600

Elektroniska källor

Driva-eget.se, Svårt för småföretagare att växa – vi visar hur, 2010-06-17

<http://www.driva-eget.se/smaforetagen-vill-vaxa-men-vet-inte-hur-8537750>

Ekonomifakta.se, BNP detaljerat, 2014-02-28

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Ekonomi/Tillvaxt/BNP---detaljerat/#tab-content-nr-1>

Ekonomifakta.se, Företagens storlek, 2013-11-30

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/>

Flexpay.se, vad vi erbjuder, hämtat 2014-05-15

<https://www.flexpay.se/se/sv/vad-vi-erbjuder/>

Företagarna.se, Småföretagsbarometern, hösten 2013, hämtat 2014-05-06

<http://www.foretagarna.se/Global/Regioner%20och%20f%C3%B6reningar/Syd/F%C3%B6reningar%20i%20Syd/Syd/Rapporter/Sm%C3%A5f%C3%B6retagsbarometern/Sk%C3%A5ne%20ht-13.pdf>

Tillväxtverket.se, Eus definitioner av SMF/SME, 2014-01-10

<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfortillvaxt/flerochvaxandeforetag/cosme/eusdefinitionavs mfsme.4.21099e4211fdb8c87b800017125.html>

Tillväxtanalys.se, Nyföretagande i Sverige, 2014-01-17

<http://www.tillvaxtanalys.se/sv/statistik/nystartade-foretag/nystartade-foretag/2014-01-17-nystartade-foretag-tredje-kvartalet-2013.html>

Allabolag.se, hämtat 2014-04-03

<http://www.allabolag.se/uttag>

10. BILAGOR

10.1 ENKÄTFORMULÄR

Enkätfrågor till kvantitativ undersökning på internet.

Vänligen läs detta först:

Hej!

Denna enkätinsamling görs för en C-uppsats i ekonomi, finansiering avseende belöningsystem och hur belöningsystemet främjar ett företags prestation. Vi samlar därför in material för att få en större bild av Svenska företags belöningsystem. Enkäten är avsedd att besvaras av verkställande direktör på företaget alternativt av någon ansvarig som besitter en god kunskap om företagets personal- och belöningsystem.

Resultaten av enkäten kommer att vara helt anonyma.

Våra huvudfrågor i uppsatsen är:

1. Vilka belöningsystem använder företag?
2. Hur påverkar det företagets prestation?

Problemformulering: Vilka belöningsystem ur ett ledningsperspektiv främjar ett företags prestation.

Enkäten tar max 1 minut att fylla i och är ett komplement till djupintervjuer som genomförts i Stockholm. Berörda begrepp: Motivation, prestation och belöningsystem.

Är ni intresserade av att ta del av den slutgiltiga uppsatsen kan ni maila på neudinger@gmail.com

Tack!

Med vänliga hälsningar,

Sandra Neudinger & Jessica Ekström

Södertörns Högskola, Stockholm, år 2014

1. Vilken befattning har du på företaget?

2. Vad heter företaget?

3. Till vilken storlekskategori tillhör ditt företag?

Till vilken storlekskategori tillhör ditt företag? Enmansföretag (inga anställda)

Mikroföretag (1-9 anställda)

Småföretag (10-49 anställda)

Medelstort företag (50-249 anställda)

Stort företag (>250 anställda)

4. Kryssa i de belöningssystem som förekommer på ert företag

- Andra förmåner (pension, friskvård, försäkring)
- Aktier/Optioner etc.
- Gratifikation (vinstdelning)
- Bonus
- Provisionsbaserad lön
- Fast lön
- Övrigt

5. Tror du att ert belöningssystem är kopplat till företagets prestation?

- Ja
- Nej
- Vet inte

6. Vilka av följande belöningssystem motiverar era anställda att prestera mest?

- Fast lön
- Provisionsbaserad lön
- Bonus
- Gratifikation (vinstdelning)
- Aktier/Optioner etc.
- Andra förmåner (exempelvis pension, friskvård, försäkring)
- Övrigt

7. Påverkar era anställdas prestation företagets prestation?

- Ja
- Nej
- Vet inte

8. Vad är syftet med ert belöningssystem?

10.2 INTERVJUFORMULÄR

Intervjufrågor till företag

Inledning

Vi undersöker vilka typer av belöningsystem som främjar ett företags prestation. Vi genomför därför ett antal intervjuer för att få en djupare förståelse för ett företags belöningsystem. Intervjun kommer att spelas in.

Våra huvudfrågor är:

1. *Vilka belöningsystem använder företaget?*
2. *Hur påverkar det företags prestation?*

Intervjuerna ingår i vår c-uppsats med inriktning på finansiering. En c-uppsats pågår i cirka 10 veckor, och är slutuppsatsen för en kandidatexamen i ekonomi.

Försök att i största möjliga mån ge utförliga svar.

Berörda begrepp: Prestation, belöningsystem, motivation.

Del 1. Bakgrunds information

1. Vad har du för befattning och vad innefattar den
2. Berätta kort om ert företag

Del 2. Intervjun

1. Vilka typer av belöningsystem har ni på företaget? (ex. monetära, icke-monetära, grupp/individ baserat, kopplat till vilka mål?)
2. Vilka syften/incitament finns med belöningsystemen?
3. Lockar belöningsystemet till arbetskraft för företaget? Ex. vid rekrytering
4. Inkluderas alla anställda belöningsystemet?
5. Finns det olika belöningsystem för olika anställda?
6. Känner de anställda till de belöningsystem som finns?
7. Styr era anställda för att arbeta på ett sådant sätt att företagets mål uppnås? (ex. vilka incitament)
8. Finns det något hos ert belöningsystem som motiverar de anställda mer eller mindre?
9. Är belöningsystemet kopplat till era anställdas prestation?
10. Finns det prestationer som belönas mer än andra?
11. Hur speglar de anställdas prestation ert företags prestation?
12. Har det uppstått någon situation där ni tror att belöningsystemet har varit orsak till en positiv utgång? Ex. att någon nått ett visst mål eller levererat extra bra.
13. Har det uppstått någon situation där ni tror att belöningsystemet har varit orsak till en negativ utgång? Ex. att anställda inte varit motiverade eller haft egna uppsatta mål.
14. Har ni någon gång bytt eller gjort om ert belöningsystem?
15. Vad skulle du säga ert belöningsystem har för styrkor och svagheter

10.3 INTERVJU A

- Vad har du för befattning och vad innefattar den?

VD och grundare, mycket fokus på försäljning och produktutveckling. Min operativa VD-roll är utöver det administrativa VD arbetet.

- Berätta kort om ert företag

Vi förändrar redovisningsbranschen kan man säga. Bokföringsbranschen som traditionellt har varit ett hantverk där man stansar bokföring. Vi rapporterar och exporterar filer och gör löner och så vidare. Det här har gjorts per timme tidigare, det läggs väldigt mycket tid då det ackumuleras en enorm mängd verifikat och pärmar. Vi digitaliserar och automatiserar allt och sätter på autopilot så vi kan gör jobbet betydligt mycket effektivare än den traditionella redovisningsbyrån. Bättre och mer korrekta siffror, mindre fel och ofta till en lägre kostnad.

- Vilka typer av belöningsystem har ni? (ex. monetära, icke-monetära, Team/individ baserat, kopplat till vilka mål?)

Vi har två övergripande belöningsystem. Det ena är mer på teamnivå för hela bolaget och det andra är individuell prestation för säljare i form av provisionsmodell. Säljarna tjänar pengar på nykundsförsäljning och sina befintliga kunder. Så att det finns en kundvårdande funktion.

Just vad det gäller den övergripande och det som gäller hela bolaget mäts på kundstock. Vi tar fast betalt av alla våra kunder, så för att vi ska höja vår kundstock så krävs det att sälj säljer in fler kunder så kan vi mäta exakt att det kommer att öka med ex. 9000 kronor i månaden osv.

Implementering som är ett annat område i bolaget, måste implementera kunden och projektleda så att kunden kommer igång och så redovisningen börjar fungera. Det läggs sedan över hos förvaltning eller löpande redovisning hos redovisningsekonomen. De måste se till att vårda kunden se till så att de är glada och nöjda för annars så slutar de och då minskar kundstocken. Och utveckling, produktutveckling. Både nya kunder som kommer in som kan ha nya krav och de måste införas någorlunda snabbt i tid så att kunderna blir glada och nöjda samt löpande så att det inte är några buggar och kunderna måste känna att det är en bra produkt för att de ska stanna. Så alla är involverade i den här kundstocken. Så de har vi som viktigaste mätetalet som står i direkt proportion till vår tillväxt.

Som säljare får man välja vad man tycker, lite beroende på hur det är som person. Jag ser det som en (ritar en triangel) *Nykundsprovision* på nya kunder, en kick direkt när nya kunder kommer in. Det andra är på *kundstocken* som man har dragit in sin egen kundstock som säljare i det här fallet och *grundlön*. Där har man flexibilitet och välja som säljare, vill man mer glida åt en lite högre grundlön och då indirekt med lite lägre provision eller är det så att man gillar kickar väljer man lite högre nykundsprovision. Eller är man lite värdebyggare och vill jobba långsiktigt känner man kanske man vill ha hög nykundsprovision men skulle också vilja ha större andel på min kundstock och långsiktig bra arbete så kommer det indirekt bli hög grundlön.

- Är det någon som är mer vanlig mellan de som arbetar nu?

Nej utan en kombination utav de här tre. Där finns det, snarare att man förhandlar om en total nivå blir det även ett bättre sätt att korrigera grundlönen. Ett sätt att vara flexibel och man känner av drivkrafter de har helt enkelt. Så fungerar det på säljsidan.

Vi har ytterligare en men vet inte om det är ett incitamentsystem. När man jobbat i tre år får man sex veckors semester. Vi är väldigt mycket för frihet under ansvar. Hos oss så tid rapporterar man inte internt utan vi har fasta intäkter. Så har man istället mål per redovisningskonsult och månad hur mycket kundstock man sa hantera. Sedan är det upp till en själv om man tycker det är lämplig att spara in 2 veckor semester och sedan vara ledig och 7 veckor under sommar så inser man då att någon måste hjälpa att ta hand om månadsbokslutet i juli. Det är ju där ansvaret ökar så kan man släppa på mer frihet och lite mer semester längre fram mot att man då har lite större ansvar. Så ser det ut på redovisningssidan.

- Har ni några andra incitament i form av friskvårdsbidrag eller mjuka förmåner?

Ja men inte i form av belöning eller bonus utefter prestation eller tid. Vi har friskvårdsbidrag, jag tror att det är på 2000 kronor per år. Vi följer pensions, vi följer motsvarande typ ITP, att man är schysst. Många bolag idag skiter i pensioner för att det är så dyrt och det tänker man inte på när man är ung och naiv så kör man på i 10 år och så visar det sig att man inte har ackumulerat upp någon pension. Så då är vi schyssta mot våra anställda och tar ansvar där.

- Vilka syften/incitament finns med belöningsystemen?

Syftet med att, eftersom vi vill ha en kraftig tillväxt ska syftet vara att belöna alla till vår tillväxt. Så det ligger väldigt tigt kopplat Alla känner att "jag kan göra något här nu" för att jag ska få hitta på något kul. Redovisningsekonomerna känner att de måste göra ett bra arbete för att de ska göra kunderna nöjda. Säljmåste känna att de måste sälja in och implementera på ett bra sätt. Och utveckling får feedback löpande. Jag vill, vår målsättning är kraftig tillväxt men med lönsamhet. Vill vi styra på tillväxten. Vi har väldigt bra synkat hela bolaget något nyckeltal som är viktigt, från ägare, styrelse VD osv. och det belönas. Nyckeltalet är kundstocken som är de fasta intäkterna.

- Lockar belöningsystemet till arbetskraft för företaget? Ex. vid rekrytering

Jag skulle säga på nått sätt... jag vet inte om vi har någon speciell. Jo de som lockar utefter våra kundstocks mål gör vi roliga saker tillsammans varje gång vi uppnått nästanivå. Oavsett när vi tar det. Och då bli det mycket roliga saker som vi hittar på. Nu när vi rekryterar så säger vi bland annat att vi åker till Åre här imorgon kör en weekend och New York slutet på maj i början på juni. Sedan så ska vi spela paintball blev framröstat, vi ska ut och flyga helikopter nästa måndag... Ja det har varit en hel del olika grejer som man nämner vid en intervju.

Snittålder är 27-28. Det är mycket som anordnas, vi sponsrar en pub varje månad med roterande schema där man kan köpa in dricka eller vad man vill hitta på. Det är att vi gör mycket roliga saker tillsammans.

- Inkluderas alla anställda belöningsystemet?

Ja alla inkluderas i allt förutom säljarna som inkluderas som provision.

- Finns det olika belöningsystem för olika anställda?

Det har vi ju berör lite. Sälj är separat och i övrigt är det samma.

Det har diskuterats är om i ledning ska ha ett incitamentsprogram. Vi har precis tagit en person i ledningsgruppen som inte är ägare. Och då har vi tänkt att eventuellt skulle vi införa någon form av incitament för ledningen. Där vi skulle styra på resultat. Är det så att man är med i beslut både gällande intäkter och kostnader och något slags incitament på att vi gör ett bra resultat. När det blir bra för ägare blir det bra för ledning.

- Känner de anställda till de belöningsystem som finns?

Absolut det gör dem verkligen.

- Styr era anställda för att arbeta på ett sådant sätt att företagets mål uppnås?

Ja det gör de och övergripande i bolaget de styrts på kapacitet, hur mycket som kan säljas eller hur mycket som kan levereras, men med toppkvalitet. Egentligen är det kapacitet och kvalité, bra ord. Försöker få ut så mycket som möjligt av vår produktionsfabrik. Men inte på bekostnad av att kvalitén går ned, men i övrigt så vill vi pressa det så långt det går. På så sätt t.ex. får alla kunder löpande varje halvår i systemet, eftersom de loggar in får de utvärdera oss. Första frågan är "Hur sannolikt är det att du skulle rekommendera oss till någon du känner". På en skala 0-10. De som inte svara 8,9 eller 10 där, det ska fixas det är för dåligt. Alla ska vara super ambassadörer. Andra frågan är "Hur väl fungerar samarbetet med... Ex. Linda" Som är redovisningsekonom. Så får de gradera de. Sedan får gruppchefen och resterande ta del av resultatet för att det ska vara i världsklass. Och så mäter man detta. Man mäter även kapacitet per redovisningskonsult, hur mycket kundstock man kan hantera utan att tappa kvalité.

På säljsidan handlar det om ”hur mycket kan vi sälja in” men att vi utvärderar där. Det är en säljare och projektledare som jobbar tätt tillsammans. Projektledaren har alltid mandat att säga vilket pris som vi kan leverera till kunden för och även signa själva avtalet. Projekt Ledaren måste vara säker på att det ska säljas in på ett bra sätt. Samspelet där avgör kvalitén. Man kan enkelt mäta säljsiffror hur många nya kunder drar vi in.

- Finns det något hos ert belöningsystem som motiverar de anställda mer eller mindre?

Jag tror att det är väldigt individuellt. Vi hade precis genomgång här med några där vi sa att de skulle få 6 veckors semester. Där två sa ”halleluja” och ville ha 6 veckors semester, den tredje sa ”jag skiter väll i det” och vill göra karriär. Så det är individuellt.

Provisionen på säljsidan, även om vi ser till att ge bra grundlöner så att det inte ”försäljs” till kunder som inte behöver utan till kunder som verkligen behöver och där vi kan göra skillnad. Men provision utgör ändå, åtminstone på sikt, en ganska stor andel av lönen. På så sätt blir säljarna ofta väldigt måna om att kunderna ska stanna kvar, de blir upprörda om någon är missnöjd och samtidigt så är de väldigt måna om att få nya. En bra balans där för dem vet ju också att kunderna inte stannar om de inte är nöjda. För de är även de som förnyar uppdragsavtal och då vill man ju ha nöjda kunder.

Generellt för bolaget är att göra saker tillsammans har varit väldigt lyckat. Sist hade vi en matlagningskväll med en kock och lagade tre rätters tillsammans hemma hos mig.

- Är belöningsystemet kopplat till era anställdas prestation?

Det är det ju i allra högsta grad. När det gäller lönesättning, idag var vi individuell lönesättning. Och respektive chef har lönesamtal med sina anställda. Exempelvis leverans och ekonomisidan blir en samlad bedömning av deras löneökning, baserat på erfarenhet och kompetensnivå. Vilken typ av kunder de kan ta. Även hur bra de fungerar i grupp i övrigt och hur teamspelade de är. Kopplat till hur nöjda kunderna är helt enkelt. Som de får via kundtjänst. Vissa är mer prestationsbaserat på hur snabbt eller effektivt de jobbar och vissa delar är lite mer enligt kompetens och hur de jobbar inåt i företaget. Som indirekt står utåt också. Mer kompetensmedömmande än intern bedömning.

- Finns det prestationer som belönas mer än andra?

På sälj är det största att ta in nya kunder för att växa. Annars ganska likvärdigt.

- Hur speglar de anställdas prestation ert företags prestation?

Vi har väldigt då, kapacitet och kvalitet möts i övergripande hela i bolaget i varje affärs del där sälj, implementering och leverans trycks hela vägen ned i varje led till respektive individ. Övergripande hur många kunder drar vi in och hur länge de stanna. Kapacitet och kvalitet mäts i kombination. Så alla är väldigt involverade i företagets prestation.

- Har det uppstått någon situation där ni tror att belöningsystemet har varit orsak till en positiv utgång? Ex. att någon nått ett visst mål eller levererat extra bra.

Ja jag tror nog att det är nog samma sak på säljsidan så kan man nog bli manisk. Jag tror att de fått en bra effekt med provision baserat. Man blir väldigt mån. Samma sak ett konkret exempel är om det kommer in tips på hemsidan där man får förfrågningar om vad något skulle kosta. Många traditionella redovisningsbyråer har ju inte någon som jobbar med försäljning på det sättet. Då har vi redan varit ute hos kund och presenteras vilket uppfattas som bra service vilket ger incitament.

Har det uppstått någon situation där ni tror att belöningsystemet har varit orsak till en negativ utgång? Ex. att anställda inte varit motiverade eller haft egna uppsatta mål.

Ja, i början hade vi kvalitets problem, just för att vi inte hade en tydlig process från in försäljning till leverans. På säljsidan kanske man blundade istället för att nysta tag i. Som visade sig bli lite krångligt där man egentligen inte skulle tagit in den kunde över huvudtaget. Så länge det har funnits ett kontrollsystem där så har man löst det. Var lite ett problem förut.

Nej det tror jag inte man tappar gruppkänslan och blir för tävlingsinriktad, utan har varit en målsättning att få och det vi övergripande vill genomföra är en stor förändring i hela branschen till det bättre och rensa ut allt gammalt hantverk så att entreprenörer får ett bättre sätt att mäta sina verksamheter och bedriva dem mer effektivt. Jag tror att vi har en så kultur där vi vill ta en stor marknadsandel vara ett snabbväxande bolag.

- **Har ni någon gång bytt eller gjort om ert belöningsystem?**

Jag skulle nog säga, det har nog snarare tagits fram i omgångar.

När vi var tre ägare och grundare var det lite ”vem bryr sig”. Sen så blev det då ”hur ska vi göra?” Så det har växt fram. Vi har tagit fram de olika delarna utefter att vi känt att vi har behövt.

- **Hur har ni kommit fram till de här olika stegen?**

En sång grej är att uppmuntra. Exempelvis på säljsidan har jag varit sätt säker från början. Det kände jag att det behövde vi ha för att uppmuntra. Det blev naturligt.

Kundstocken handlade om att få en positiv känsla, det är lätt annars att sälj öser in nya kunder och det innebär mer arbete på ekonomisidan. Lite var känslan från början att första säljaren kom tillbaka och sa ”nu jävlar har det östs in kunder här och de starta första juni!” Då tänkte ekonomerna ”vafan nu blir det ingen semester”. Viktigt att belöna alla på tillväxten då alla sliter och hjälper till.

- **Vad skulle du säga ert belöningsystem har för styrkor och svagheter?**

Vi vet att om vi bara kör på så för eller senare så går det. Sätter man bara upp en massa mål och så bommar man tre mål i rad så skapar det en dålig känsla.

På säljsidan är det provision: individuella mål kan skapa den individualistiska känslan som kan motverka gruppbildning ibland.

Kundstock: Vi har ju sagt att när vi når nästa nivå när vi har nått X kronor hittar vi på något roligt tillsammans, oavsett hur lång tid det tar. På sätt och vis kan det vara en dålig prestation när vi växer långsamt så slår vi ändå förbi nästa tröskel förr eller senare. Och då kan man fira trots att det går sämre.

10.4 INTERVJU B

- Vad har du för befattning och vad innefattar den?

Två befattningar. Verkställande direktör innefattar att leda ledningsgruppen och ta fram strategin och huvudansvaret för allt och legala aspekter. I praktiken är jag inne och styr på ganska låg nivå i vår kundtjänst, lagerstyrning och utbud. För några veckor sedan tog jag över ansvaret för affärsområdet skolfoto. Affärschef för skolfoto, det innefattar att starta ett nytt bolag egentligen och allt det innefattar. Ny personal som inte fungerar, säljstyrningen, prissättningsstrategier, mål som ska mätas och sätta upp målen samt bonussystem. Så det finns lite att göra!

- Berätta kort om ert företag

Vi jobbar med att göra skoltiden värd att minnas. Vi erbjuder minnen till skolor. Största affärsområden är studenten samt studentartiklar, champagneglas och tröjor etc. Skolfoto, eller hela den fotoverksamheten. Skolkläder, brandade kläder samt årsböcker.

- Vilka typer av belöningsystem har ni på företaget? (ex. Monetära och icke-monetära, grupp/individ baserat, kopplat till vilka mål?)

Vi har haft/ testat lite olika, förra året hade vi ett företags mål som utgick på vinst. Det var en viss nivå och nåddes den fanns en resepot för alla. Generellt kan man säga att vår inställning till belöningsystem kopplat mot mål.

Belöningsystem där styrelsen sätter upp ett mål pengar. Avdelningschefer får fördela dessa, en viss del av den ska vara i mot mål.

Vi säger att vi exempelvis får en fördelning på 2000kr.

Det är högre lön. De kan välja att ge någon 100 kr så att man nästan går ner i lön på grund av inflation osv. och en annan får 1800kr för den andra personen har presterat bättre. Vi baserar det på olika typer, alla personer har inte mål att jobba efter. De självklara grupperna som jobbar mot mål är: Sälj, kundtjänst (team och individuella) försäljning och kundnöjdhet, de mäts på en massa sätt. Utbud med olika mål hur lager styrs, ordning- och reda-mål och de mäts med olika revideringar/granskningar varje år. Ex. 40 olika punkter som alltid ska följas, svinn och andra lagerrelaterade mål, hur länge en order får ligga, förhandla inköpspris, sänka kostnader med ex kronor. Inte lika tydliga mål: På skolfoto finns vissa olika koordination som har mål, kunderna ska vara nöjda med upplevelsen. Ekonomi är inte lika tydligt, det finns mål men det är mer mål för uppgifter. Finns lite problematik med detta. Allt detta beror på den ansvarigas villighet att jobba efter mål. IT har vi försökt sätta upp lite mål, har haft problem men styrning men förens nu när det är i ordning kan man prata mål. Alla har alltså en grundlön, men sen finns det då den här bonusen som kopplas till olika mål.

Bonusen är en större löneförhöjning, det är ingen engångsgrej utan det har man till man slutar så bonusen är snarare en löneförhöjning.

Andra förmåner är ex. resan.

Sälj har en lägre grundlön och där finns ett renare belöningsystem. Finns lite olika modeller men det är ett klassiskt säljupplägg.

- Vilka syften/incitament finns med belöningsystemen?

Syftet belöningsystem ska påverka ett beteende, det ska i sin tur skapa engagemang och korrekt fokus. Kopplat till mål, kopplat till lönsamhet ännu mer.

Incitament är väl egentligen samma som syftet. Det är ju det vi vill göra, att få rätt fokus och ge personen egen vinning för att göra det.

- **Lockar belöningsystemet till arbetskraft för företaget? Ex. vid rekrytering**

Du menar alltså i employee branding synpunkt. Nej. Vi är inget bolag som konkurrerar med andra med vad man tjänar. Vi har viktigare funktioner. Vi har okej lönesättning marknadsmässigt men du kommer alltid att kunna tjäna mer någon annanstans, men det är inte därför folk är här. Genomsnittsåldern är 28-29 år.

- **Inkluderas alla anställda belöningsystemet?**

Resan som var förra året var en sådan sak alla inkluderades i, men inte i år. På grund av problem med belöningsystem.

Genom lönejusteringen som de flesta mäter på olika sätt, individuell lönesättning omfattas alla på ett eller annat sätt. Prestation, förebilder och lever upp till vision och värderingar.

- **Finns det olika belöningsystem för olika anställda?**

Ja det gör det.

- **Känner de anställda till de belöningsystem som finns?**

De som har de. Alla säljare som har bonussystem mer känner till det nu mera. Den andra delen, hur vi hanterar vår lönepolicy, har vi märkt att de inte känner till. Flera personer har koll men inte alla. Det håller vi på att kommunicera ut just nu. Får man höra det en gång glöms det bort efter något år. Då många inte har läser allt det som går ut, man söker inte själv heller.

- **Styrs era anställda för att arbeta på ett sådant sätt att företagets mål uppnås? (ex. vilka incitament)**

Ja det är det vi försöker. Vi jobbar med något som kallas för personal management tänk. Det funkar bra på en del ställen och mindre bra på andra ställen. Den bygger på att vi kör en gång per år jobbar vi igenom företagets mål och så bryter vi ned målen på varje anställd lite förenklat. Man har lite större målmöten. Eller varje målmötesgrupp de får nedbryta mål, och sedan för varje team i sin tur nedbryta mål. En vision ska man bryta ned i en massa olika områden. Man bygger uppifrån och ned, men vår metodik är att vi bygger nerifrån och upp. Det går inte riktigt att arbeta så enligt praktiken men det vi jobbar efter egentligen är att vi sätter övergripande mål och sedan bryter vi ned det uppifrån och bryter ned det eller det kommuniceras ut.

När du vet ungefär hur saker och ting är (för att nå det här målet kommer det här att krävas) har du en minsta nivå och sedan utmanar du medarbetarna och låter medarbetarna bygga det nedifrån och upp. Då kommer det att förändras. Man kan inte släppa det helt eftersom de inte har hela bilden, det kan inte bli så att man målar upp en bild och så gör de hälften av vad som kommer att krävas. Utan man sätter ett minimikrav, så får de utifrån de kraven ett starkare kommittent och ser hur allt hänger i hop och har lättare att utmana vilket ibland kan höja det. Så man har ett målmöte gällande detta, och varje målmöte har egna mål. De största målmötet var sju stycken personer.

- **Finns det något hos ert belöningsystem som motiverar de anställda mer eller mindre?**

Det viktiga när det kommer till belöningsystem var att vi tog bort resan. För att det ska funka som belöningsystem måste det vara kopplat till mål. Vi jobbar efter SMART mål. Extremt viktigt att förstå vad det betyder på riktigt. Specifikt, mätbart, nåbart ex måste man förstå hur man ska nå målet. Måste veta hur man gör i action. Ett relevant mål. Du måste förstå hur det knyter an och stämma överens med dina värderingar. Ex om man skulle ha som mål att mörda 10 barn i veckan, ger en belöning på 1 miljon så mår du ändå inte bra av det eller göra det för det strider mot någon grundvärdering osv. Det finns en nivå ex lite mer realistiskt: Realistiskt; typ ut och jobba inom tobaksindustrin, och tänk då om dina föräldrar gått bort i lungcancer för att de rökt. Motiveras du verkligen av det målet då? Förmodligen inte. Lite av dessa krävs för att det ska vara mål, de ska vara motiverande.

Jag pratade med en på en workshop ”jag ska springa maraton på den här tiden” Hon hade satt det till ett SMART mål och beskrev känslan av det målet och hon fick det alltså till ett SMART mål. Men hon förstod inte HUR hon skulle nå målet, och det är samma sak med företagsmål.

Ex. resan som var kopplad till en vinst. Och du har ingen som helst aning om vad du ska göra med det här när du går ut från det mötet för att nå det här målet. Det kommer inte skapa engagemang eller motivation. Du kommer självklart tänka åh vad kul att få resa, kommer inte göra något extra utöver det du vanligen gör. Det enda du kommer att göra är att tänka att det är kul men blir det ingen resa kommer du att bli skitsur och tänka att det inte är ditt fel att vi inte kom iväg på resan. Så är det med mål.

Det finns mycket teorier som säger att, något vi har märkt lite delvis, det bästa belöningsystemet är väldigt enkla, inte enkla men enkelsidiga arbetsuppgifter. Ex. Säljare: det enda du ska göra är att dra in de där avtalen. Du ska inte skriva 40 withpapers, En enda sak, signa avtal. Då kan det vara väldigt positivt, då det får dig att fokusera på rätt saker. Ett lönsamt avtal. Vad är det du vill? Ett avtal ska vara ett bra avtal.

It avdelning, en roll överlag som ska göra mycket mer saker. Då blir bonussystemet mycket mer komplext. Om vi kopplar ett bonussystem och kopplar en VD. En VD ska ha omsättning, nöjda kunder, lönsamhet, omsättning etc. Så kopplar du incitamentsystem till alla fyra som har samma nivå. Då kan du börja prioritera en mer än andra som är lättare att nå, man prioriterar vissa saker mer än andra. Man skippar personal och bryr sig om kundnöjdhet osv. Det kan bli väldigt konstiga styrmekanismer. Det blir mycket mer komplext och mkt mer svårt att få ut det du vill från personen. Det är lätt att det blir att personer som vill nå sin bonus tänker: ”det är inte mitt problem” man fokuserar på fel saker. Riskerna man har med vissa typer av roller, ex. sälj och kundtjänst, det är två huvudsaker vi ska försöka med, roller som och ger tydligt syfte är det lättare att koppla på belöningsystem utan de negativa konsekvenserna.

Exempelvis resan fungerade ju inte. Tydliga mål funkar bättre, som är SMART mål, definierbart, man måste ha kontroll och äga målet. Har man den egenskapen då korrelerar belöningsystemet med det man gör. Gör du mer blir det bättre. Belöningsystemet när du vill att någon ska göra mer av något, ex jobba över 1 timme per dag kommer det att leda till målet, då når företaget sitt mål då får du rätt beteende. När det inte är så förenklat blir det mer komplext. Ex. Nu är det här viktigt med det här och imorgon är något annat som är viktigast. Det är inte riktigt samma som att säga ”gör det här en timme till kommer du 1 % närmre målet” utan mer komplext. Skulle man ha de perfekta målen på vissa typer av avdelningar, skulle man koppla på det på vilken avdelning som helst. Men det är så oerhört komplext. Ekonomiavdelning och kundförlusten gör de allt för att jobba mot det, och så bonus kopplat till det, så kommer det att göra allt för att nå det målet, men du kommer man tappa den dagliga verksamheten som tickar pengar för den genererar inte lika mycket.

- Är belöningsystemet kopplat till era anställdas prestation?

Ja det måste det, annars är det ju fel. Resan var ju kopplat till alla på företaget. Varenda person på företaget kunde göra vinstmål. Ex. kundtjänst kunde göra något för att öka företagets omsättning förhandla priserna och dra ned kostnaderna eller sälj lite mer och kom närmre målet. It avdelningen gör extremt mycket pengar. Ex. När system inte funkar kan det kosta enorma summor, det kan man kanske dra ner och då korrelerar det också med målet. Så kan man göra på varenda avdelning, och då är det extremt tydligt. Problematiken var att de anställda inte hade den förståelsen. Anade inte inblicken i vad de ska göra föra att jobba efter att nå målet. Vad gör jag när jag går ut ur rummet, som är kopplat till målet. Så man kan säga att det är extremt viktigt och kopplat mot mål men det är hur man kommunicerar ut det.

- Hur speglar de anställdas prestation ert företags prestation?

Allt, det är bara människor som jobbar väldigt kopplat. Gör du ett bra jobb så går det bra för företaget.

- **Har det uppstått någon situation där ni tror att belöningsystemet har varit orsak till en positiv utgång? Ex. att någon nått ett visst mål eller levererat extra bra.**

Vi har ett partnerprogram, det blir ju ett bonusprogram. Du får köpa in dig i bolaget. Det värdet korrelerar ju direkt med vinsten. När vi gjorde det så fick vi personer att ta ett ökat engagemang för att spara. Som resulterade i ökade intäkter. Indirekt beräknas alla med, men det är egentligen bara 3 stycken som räknas in är externa.

- **Har det uppstått någon situation där ni tror att belöningsystemet har varit orsak till en negativ utgång? Ex. att anställda inte varit motiverade eller haft egna uppsatta mål.**

En negativ konsekvens, ett konkret hm: Personen på grund av belöningsystemet valde att göra såhär för att personen skulle få bonus. Den kopplingen är svår, men som jag sa tidigare:

Han gjorde något som ökade förståelsen kring intäktströmmar men det var inte kopplat till uppgiften, nej där har jag nog svårt att komma på något. Däremot har ju negativa saker hänt: Personer har ju tyckt att det är orättvist för att de inte omfattats. Budget har varit relativt komplexa bonussystem: du har en mål bonus så får du olika provisioner baserat på hur nära målet du är. Är du nära målet ju mer får du. Det är en trappmodell, som vi inte behöver gå in på. Men det som hände var att en säljchef valde att sänka ett mål som blev orealistiskt. Det var inte orealistiskt först men det blev det av olika skäl. Detta satte konsekvensen att den säljaren behövde nå färre kunder för att nå ett högre trappsteg. Så istället för att sälja för 14000 kunde han sälja för 7000 och när han hade nått 3500 hade han nått 50 %.

Han fick en rätt stor bonus för det, hade han haft 14000 hade han haft under lägsta nivå. En annan säljare kände att men ”vänta nu jag har nått det här första målet för att jag är en bättre säljare men hade haft hans bonussystem hade jag fått 100 % och så får jag och en mindre bonus”. Det blev ett enormt tjafs kring det här och orättvisan och det fick tyvärr jag ta, säljchefen fick ju sparken.

– En annan sak som är en negativ konsekvens om bonussystem är lönsamhet. Skolfotos belöningsystem var kopplat till antalet kontrakterade kunder. Om det enda detta styrs på är att få kontrakterade kunder så är ju det lättaste sättet att få det genom att ge bort saker gratis, då får du ju ett kontrakt. Inte helt gratis men i princip gratis.

Det gjorde att gruppen i säljstyrningen (som skulle motverka det) på grund av dålig styrning och hade hittat ett sätt att vinstmaximera sin egen lön. Ju mer olönsamt desto lättare att sälja, trodde de som jobbade. Det är extremt dåligt för företaget. Det blev extremt farligt och dåligt för företaget. Vi har ju då två huvudprodukter som inte säljs mot slutkund men mot skolan: skolkatalog och porträttbilder. Så kunde våra säljare ibland säga att om vi tar bort porträttfotona, och så prisdumpat vi skolkatalogen för att erbjuda bra och få kontrakt, då börjar det bli lite svårt att få lönsamhet i verksamheten. Och så ännu värre började de slänga på andra produkter ex. profilkäddor osv. Skolan fick till inköpspris, det hade ingen betydelse egentligen men man tyckte det lät bra. Också då blir det inte riktigt bra när vi ger bort. Ett belöningsystem som inte är riktigt genomtänkt och så har man inte heller ett fungerande säljstyrning som inte kan klara av mål.

Säljarna gick även på olönsamma kunder på första steget, en olönsam kund är ju de kunderna som är lättast att få. Dessa vill vi inte ha men då går man till en olönsam kund och ger bort produkterna. Självklart är de ingen konkurrent kommer gå på det heller. Det blir rätt orättvist. Det har kostat oss 3 miljoner kronor kanske. Det är ett rätt litet affärsområde så det är rätt stora pengar. 3 miljoner är rätt mycket pengar medan affärsområdet är sex till sju miljoner, ganska stor procentavtal som är resultat av felaktigt bonussystem!

- **Har ni någon gång bytt eller gjort om ert belöningsystem?**

Ja hur många gånger som helst och vi kommer att göra om det nu igen.

Det har varit sälj, allt möjligt. Säljaren har varit relativt, olika kopplat samma med faktisk försäljning och avtal, men vi har tagit bort det nu igen. Om det är så att det går bra med sälj i skolan, hur ska det kunna påverka. Har du mål som inte påverkar så har det varit värt noll.

Skolfoto: det vi tittar på nu är att göra om det till någon form av incitament att gå på bra kunder, och håller priserna så får du bra bonus. Är det så att du ger bort saker får du noll bonus. Ska ändras i augusti. I extremfall då en negativ bonus (med inflation och sådant). Få ned priset på ett rimligt sätt får man lagom bonus. Det är en av mina 80 pucker som väntar på att bli gjorda.

- **Vad skulle du säga ert belöningsystem har för styrkor och svagheter?**

Svagheter har vi gått igenom om man tittar på det vi gjort, sälj och resa som inte skapar det beteende vi ska ha kopplat till mål.

Styrka fokusera på de kunder som skapar lönsamhet samt motivera dem och göra ett bra jobb och göra det lilla extra för att nå sina mål. Det vill säga det nya belöningsystemet som vi vill lägga in här i augusti.

10.5 INTERVJU C

- **Vad har du för befattning och vad innefattar den**

Verkställande direktör för FindCourses Global. Yttersta ansvarig för bolag, leda säljchefer.

- **Berätta kort om ert företag**

Vi hjälper personer att hitta rätt utbildning, högstadieelev att hitta rätt högskola, hjälpa företag och personer att hitta rätt utbildning. Vi vill bli bäst i världen på vad vi gör.

- **Vilka typer av belöningsystem har ni på företaget? (ex. monetära och icke-monetära, grupp/individ baserat, kopplat till vilka mål?)**

Grunden är tre huvudavdelningar. Teknik (teknisk utdelning 15 %, infoavdelning (produktionsavdelning, skriver texter för webben, säljvdelning) Olika belöningsmodeller på varje avdelning. Varje team består av ett gäng säljare och ett gäng informatörer. 15 olika hemsidor, 15 olika team. Ett team heter studentum, ett team heter gymnasium. Teknikavdelning har sin fasta lön. Samma på informationsavdelningen har man fast lön. Sälj, har fast del och rörlig del. Inte lika dant för alla, kan variera mellan teamen. Team chefer har en fast del och en rörlig del. När vi startade för 10 år sedan ville vi satsa på tillväxt, nu vill vi ha en lönsam tillväxt. Så chefer är viktigt nu för att få till båda delarna. De har en resultatbonus också.

Sen tror vi på att fira våra segrar, när ett team når sitt mål firar vi detta. När vi detta säljresultat gör vi något roligt tillsammans. Ex. en resa. Det fungerar väldigt bra. Ex. Berlin. Det är roligare och funkar bra. Både för sälj och informatörer.

Vi har ett eget pensionssystem som de ser över idag. Vi tror inte riktigt på det svenska pensionssystemet, vi ger så kan man få göra vad de vill med dem.

- **Vilka syften/incitament finns med belöningsystemen?**

Säljarna: Som säljare vill man ha rörligt, man är ett företag i företaget. 10 år sedan -> ganska låga grundlöner, ganska hög försäljning från grund nivå. 16000 i grundlön 5 % på all försäljning nått din budget, hade du nått det fick du provision. Höjde grundlön senare, 18-20 tusen. Du var tvungen att nå hela din månadsbudget för att få någon typ av bonus. När du nådde budget fick du 10000, så när du nådde den fick du plötsligt 30,000. Idag → senaste två år har vi

gått tillbaka med den tidigare. Snittåldern har ökat. Så lite högre grundlön. Från 20 åringar till 30.5 % på all försäljning upp i bonus och sedan 10 %. Man ska inte vara alltför beroende av att nå budget, resultat är så extremt mätbart. Vi tror inte att det är rätt motivation att man äventyrar sin privatekonomi för att man presterar dåligt en månad.

De ska känna sig trygga och veta vad man får, vi hade ju lite rörligt tidigare, men vi gick tillbaka från det.

- **Lockar belöningsystemet till arbetskraft för företaget? Ex. vid rekrytering**

Ja absolut, framförallt på säljavdelningen. Inte på de andra rollerna kanske, inte så vanligt för tekniker eller info att man har det. Man kanske nämner resan osv. skapar team tillhörighet. Behöver de jobba övertid får de ex. övertidsersättning. Vi testade nu även en period att info fick en del rörlig andel beroende på hur sälj presterade, det funkade inte alls. Den feedbacken var från info, de var inte bekväma med resultatbaserad lön, och de vill kunna påverka sin egen lön.

- **Finns det olika belöningsystem för olika anställda?**

Ja

- **Känner de anställda till de belöningsystem som finns?**

Till viss del, tydliga karriärvägar, man börjar som pro, till account, senior account, det har hjälpt mycket för då vet man vad man kan få. Det finns ett nästa steg, man vet vad det innebär att komma till det steget. Också vad som är bra att kommunicera ut vad som krävs för de stegen.

- **Styr era anställda för att arbeta på ett sådant sätt att företagets mål uppnås? (ex. vilka incitament)**

Ja, man vill ju göra affärer, att få ersättning för det är en viktig del. Ju mer du säljer desto mer för det. Du har ju 5 % tills du når budget, sedan får du ju 10 %. Så det ligger verkligen i företagets intresse att fortsätta. Man kanske har nått sitt mål, man kanske inte är fat and happy.

På info: inte samma karriärvägar, beror på kompetens osv., vi har inte hittat någon tydlig karriärstruktur. Standard är att man kan få mellan 0-1000 kronor i löneförhöjning per år. En del beror på en själv, en del beror på sitt team. Man kan alltså inte få max om inte teamet gjort bra men en själv. Alla skulle kunna få max om alla presterade.

- **Finns det något hos ert belöningsystem som motiverar de anställda mer eller mindre?**

Ja haha, det kan sticka lite i ögonen de avdelningarna som inte har produktionsersättningar. Info vet ju att sälj tjänar mycket. Säljtävlingar finns för säljare, info kan tycka de får mer uppmärksamhet för att de gör sitt jobb. Många säljare har ett stort bekräftelsebehov, man kanske vill veta hur man presterar. Vi har ett lite osvenskt berömmarsystem. Vi tar bort säljtävlingen på grund av feedbacken från andra. Vi har tagit tillbaka den då det gick så bra.

- **Är belöningsystemen kopplat till era anställdas prestation?**

Ja absolut, alla har extremt tydliga mål. Alla vet mycket väl vad de förväntas att göra. På tal om belöningsystem, EMG Awards, koncernen är förkortad, EMG, vi lyfter fram de som presenterat bäst. Bästa säljaren (den som sålt mest utifrån sin budget). Bäst informatör, en av fem grundare bestämmer Teknikern som är bäst. Rookie OF the year. Det finaste MWP, viktigaste! Årets team. De som vinner det här är mycket prestige. Årets tekniker var bästa dagen i hans liv. Vann man priset förra året år man ge i år. Ger mer än bonus.

- **Finns det prestationer som belönas mer än andra?**

Ja, det blir lite så med försäljning. Det finns ju ett system på plats. Sälj som presterar mer får ju det. Om de andra levererar har vi lite dålig koll. Kanske lite spontana bonusar, eller en överraskade bonusar, exempelvis en helg på Yasuragi. En bonus som överraskar kan ge mer. Behöver inte vara cash.

- **Hur speglar de anställdas prestation ert företag?**

Vi är helt beroende, helt avgörande. Tittar vi på globala konkurrenter kollar vi vilka som blir störst. Det som skiljer oss är våra medarbetare. De måste prestera.

- **Har det uppstått någon situation där ni tror att belöningssystemet har varit orsak till en positiv utgång? Ex. att någon nått ett visst mål eller levererat extra bra.**

Återkommande, framförallt på säljavdelningen. Finns ju vissa statliga som inte får ge bonus. Säljarna får alltid någon provision.

- **Har det uppstått någon situation där ni tror att belöningssystemet har varit orsak till en negativ utgång? Ex. att anställda inte varit motiverade eller haft egna uppsatta mål.**

Negativ utgång absolut, lite så att kan man lura systemet så gör folk det. Finns säljare som inte lämnat in avtal, eller väntat med att lämna in till nästa månad för bättre lön. Kan hända att säljaren sätter sina behov före kundens. Men ett ganska litet problem. Viktiga är ändå att skapa rätt säljkultur på bolaget. Säljaren måste fokusera på kund. Avundsjuka på varandra, vi tog bort vissa delar.

- **Har ni någon gång bytt eller gjort om ert belöningssystem?**

Ja många gånger. Man vill inte ändra för mycket för folk vill veta vad som händer. Vi ser över dem hela tiden och fattar snabba beslut.

- **Vad skulle du säga ert belöningssystem har för styrkor och svagheter?**

Utöver traditionella belöningssystem satar vi mycket på friskvårdsbidrag, alla får 2000 kronor tillsammans. Vi idrottar mycket tillsammans. EMG training Academy. Bandy, fotboll. Spelar i korpens inomhusserie. Löpning varje torsdag. Sen testar vi en ny sport per månad. Badminton testade vi och det gillade alla så nu kör vi det varje onsdag morgon. Golftävling. Vi har ju en hemsida som heter kurser så vi har.

Svagheter kan vara skillnaden mellan avdelningarna är dåligt. Vill man ha prestationsbaserad lön, så får man gå in på sälj.

Styrkor är provision som driver säljarna att göra mer affärer. En annan styrka, vi firar våra segrar och sätter upp mål för teamet. När du detta får du åka på resan. Några var i New York och vill bara nå nästa mål.

10.6 INTERVJU D

- Vad har du för befattning och vad innefattar den

Ansvarig för Web Power Norden, 16 personer som jobbar under mig sedan där jag även del av koncernledningen Web Power.

- Berätta kort om ert företag

Vi arbetar med e-post kommunikation kunskap och analys

- Vilka typer av belöningsystem har ni på företaget? (ex. Monetära och icke-monetära? grupp/individ baserat, kopplat till vilka mål?)

Belöningsystem är KPI som folk har baserat på det har de möjlighet till bonus. Små tävlingar där man kan vinna resa eller vinflaskor till helgen eller något liknande. Det är säljtävlingar först och främst.

Projekt och supportsidan är svårare att ge belöning.

Grupp och individbaserade mål finns för hela verksamheten, team och att jobba med att kunderna är nöjda och använda som referenser. Sätter sedan upp mål efter en bra utvärdering från kund. Belöningar som inte är direkt finansiella. Det som är det svåra. Sälj är väldigt enkelt. Då är målet enkelt och har alltid en morot. De övriga fungerar mer som en kul arbetsplats och miljö i form av julbord.

Alla har rätt till bonus om vi når årsresultatet. Sälj kan växa om de slår sina resultat och kan få bonus på det.

Alla har friskvård, sedan har vi hängavtal så pension för alla.

- Vilka syften/incitament finns med belöningsystemen?

Syftet är att utmana varje individ till att utmanas mer. Roligare att göra sitt jobb och kunna få belöning när man gör det bra. Företagets mål är att man vill behålla de som är duktiga. Konkurrenskraftiga och får dem att stanna.

- Lockar belöningsystemet till arbetskraft för företaget? Ex. vid rekrytering

Både och. Det kan vara svårt att mäta på både sälj och andra sidan. Försöker få det mer transparent så alla har samma förutsättningar. Det är billigare att anställa i andra länder men procenten ska vara lika i alla länder. De jobbar vi stenhårt med. Jag tror inte att de är här på grund av belöningsystem utan att vi är centrala i Stockholm och utmanande företag som växer. Det är viktigt att sitta väldigt centralt.

- Inkluderas alla anställda belöningsystemet?

Ja de gör de. Men det finns lika olika utefter vilka nivåer man har. T.ex. praktikanter är ju inte anställda men det går att hitta någon motivering för dem. Alla heltid och provanställda.

- Finns det olika belöningsystem för olika anställda?

Sälj, projekt, support har olika. Projekt är de som genomför produktion är ute och kör produktion workshop osv. Sälj är de som drar in kunderna. Det svåraste är alltid att få in nya kunder då blir det mest belönat. Vissa kunder som köper mera belönas lika som en nykung. Men det ligger också under sälj. Sälj presterar vilka möjligheter sedan går man till genomförandet. Det är mycket produktion. Då landar det hos supportteamet också. Produktion levererar extremt bra i projekten men får inget mer då det är så svårt att mäta. Vi har just investerat i ett verktyg för att tidsmässigt bokföra allt kunderna gör. Vissa är mer noggranna och göra det bra medan andra gör det snabbare. Problem att kunna möta.

- Känner de anställda till de belöningsystem som finns?

Både och. Alla ser det inte som belöningsystem utan självklarheter med träningskort och pension. Det är väldigt vanligt i Sverige. Eftersom vi är internationellt företag så är vi dyrare än andra länder.

Bonus är svår att se för dem exakt var de landar. Säljsidan och den är ändå svår. Lite krångligt men ändå bra att ha koll på. Det tror jag alla företagare har jobbigt med, när man växer gäller det att hålla i pengarna. Vi är inte som ett amerikanskt bolag, vad som gäller med bonus osv.

- Styr era anställda för att arbeta på ett sådant sätt att företagets mål uppnås? (ex. vilka incitament)

Ja definitivt, de görs. Vi har väldigt mycket interna diskussioner, hur vi kan förbättra hur vi ligger till i budget. Vi försöker göra detta mer och mer internationellt, mycket kommunikation internt.

- Finns det något hos ert belöningsystem som motiverar de anställda mer eller mindre?

Ja, specialtävlingar. Exempel ett event nyligen, market qualities=kontakt med någon inte möjlighet att sälja. Salesqualifyleas= sälja. Ex antal mål som ska uppnås. Kunde man boka ex antal möten är det fler som kan resa. Hela teamet får åka ut och äta. Det har märkts en skillnad.

- Är belöningsystemet kopplat till era anställdas prestation?

Absolut

- Finns det prestationer som belönas mer än andra?

Ja, sälj. För att få in de nya kunderna. Få in mer pengar.

- Hur speglar de anställdas prestation ert företags prestation?

Jättesvårt. Man jämför allt med. Är jag inte nöjd hitta man någon som är bättre. Det här är det vi har möjlighet att göra. Någon som är negativ sprider sig. Det påverkar motivationen. Är moroten inte tillräcklig stark för att du ska göra det lilla extra. Vi är mer bortskämda i Sverige.

- Har det uppstått någon situation där ni tror att belöningsystemet har varit orsak till en positiv utgång? Ex. att någon nått ett visst mål eller levererat extra bra.

Återigen är det väldigt svårt att göra utanför sälj. Du måste leverera projektet vid tidpunkten, svårt och hela tiden sistaminuten.

- Har det uppstått någon situation där ni tror att belöningsystemet har varit orsak till en negativ utgång? Ex. att anställda inte varit motiverade eller haft egna uppsatta mål.

Avundsjuka, jag är lika bra som dem? Varför får inte jag?

- Har ni någon gång bytt eller gjort om ert belöningsystem?

Om vi har! Om och om igen. Hela tiden. Det är svårt. Nya personer kommer in med andra erfarenheter samtidigt försöker vi internationellt prova andra varianter. Jag har jobbat i 30 år med olika sälj, det finns inget som har "så här är det" Provision är väl det ända. Det vi har ny har vi haft i ett år ungefär, vi går mot förbättringar. Folk förstår att det inte är så enkelt att tyda det här. Transparensen.

- Vad skulle du säga ert belöningsystem har för styrkor och svagheter?

Styrka: Förstår man innebörden kan man tjäna betydligt bättre. Driva sig själv. Bonus, belöning är även internrekrytering. Höjer man sin titel får man mer ansvar. Då är det en styrka när folk förstår att möjligheten finns. Vårt mål är byten mellan länder. Svagheter är dålig transparent och känner avundsjuka.

10.7 LISTA PÅ FÖRETAG FRÅN ENKÄT SAMT RESULTAT

Fast lön	Rörlig lön				Förmåner	Övrigt				
	Provision	Bonus	Vinstdelning	Aktier/ optioner		Tävling	Utbildning	Resa	Feedback	Aktiviteter

Negativ tillväxt

-46 %		x	x			x					
-56	x	x	x								
-3,3		x									
-0,4	x							x			
-6,4		x	x								
-12,8	x		x								
-4,5	x										
-17			x								
-3,3			x								
-6,3	x		x								
-6,1	x	x					x				
-54	x					x					
Antal 12	7	5	7	0	0	2	1	1	0	0	0

Normal tillväxt	Fast lön	Rörlig lön				Förmåner	Övrigt				
		Provision	Bonus	Vinstdelning	Aktier/ optioner		Tävling	Utbildning	Resa	Feedback	Aktiviteter
14,4		x	x								
23,9	x										
10	x		x			x					
2,6	x										
0,6	x	x	x			x					
5,1			x			x					
15,1	x	x									
5,2	x			x							
15,9						x					
0,3				x							
5,9		x	x								
4						x					
22,8		x									
9,2	x					x					
1,3	x					x					
21,6											
25,6	x	x	x								
Antal 17	9	6	6	2	0	7	0	0	0	0	0

Hög tillväxt	Fast lön	Rörlig lön				Förmåner	Övrigt				
		Provision	Bonus	Vinstdelning	Aktier/optioner		Tävling	Utbildning	Resa	Feedback	Aktiviteter
26,4			x								
54,8											
53,6		x									
78,6				x							
813,5	x					x					
61	x										
972,4			x		x						
228,9	x	x	x								
116	x										
33,8		x									
92,2								x			
53811			x								
62,3		x	x								
43,4	x					x					x
125,6	x					x					
80,3		x				x					
26,4	x			x							
506		x									
Antal 18	7	6	5	2	1	4	0	1	0	0	1

**Totalt antal företag:
47 stycken**

