



Belöningsystem för anställda

– När de upp till ledningens mål?

Förord

Denna uppsats är avslutningen på vårt treåriga ekonomiprogram. Vi har under vårterminen 2004 under tio veckor arbetat på denna uppsats som gett oss möjlighet att fördjupa oss i ekonomistyrningen.

Vi vill tacka vår handledare för hjälp och guidning i vår resa mot det slutgiltiga resultatet. Ett speciellt tack vill vi rikta till de företag som tagit emot oss och till de anställda som vi har intervjuat. Tack!

Ronneby den 6 september 2004

Henrik Gredehall

Oscar Eskilsson

Sammanfattning

Titel: Belöningsystem för anställda – När de upp till ledningens mål?

Författare: Henrik Gredehall och Oscar Eskilsson

Handledare: Henrick Gyllberg

Institution: Managementhögskolan, Blekinge Tekniska Högskola.

Kurs: Kandidatarbete i företagsekonomi, 10 poäng.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka ifall belöningsystem för anställda är utformade så att de möjliggör för företagsledningarna att nå sina mål.

Metod: Kvalitativ undersökning med hjälp av semistandardiserade intervjuer

Slutsatser: Som slutsatser av vårt arbete kan vi säga att belöningsystemen i deras nuvarande utformning inte ger företagen en bra möjlighet att påverka de anställda att prestera mot de av företagen definierade målen för belöningsystemen. De prestationsmått som används i belöningsystemen är lämpliga i förhållande till de mål som har satts upp. Dock ger inte uppbyggnaden och användandet av belöningsystemen ett tillfredsställande resultat i förhållande till de mål som satts upp för belöningsystemen. Vi har kunnat konstatera att det finns ett flertal brister i dem vad gäller påverkan på de anställda och deras prestationer.

Summary

Title: Incentive program for employees – Do they reach managers goals?

Authors: Henrik Gredehall and Oscar Eskilsson

Supervisor: Henrick Gyllberg

Department: School of Management, Blekinge Institute of Technology

Course: Bachelor´s thesis in Business Administration, 10 credits

Purpose: The purpose of this paper is to examine if companies' incentive programs for employees is designed in such a way that it makes it possible for managers to reach their goals.

Method: Qualitative with a semi standardised questionnaire

Results: Our results is that the incentive programs for employees in their present form don't give the companies a good possibility to effect the employees to perform towards the goals of the system. The performance measures in the incentive programs for employees is suitable in comparison with the goals of the program but the construction and the use of the systems doesn't give a satisfied result in comprising with the goals. A number of flaws have been found in regards to the incentive programs possibility to improve the employees' effectiveness.

1. BAKGRUND	7
2. PROBLEMDISKUSSION	8
2.1 STYRNING.....	8
2.2 DEN EKONOMISKA STYRNINGEN	10
2.2.2 <i>Prestationsmått i belöningsystem</i>	11
2.2.1 <i>Styrmedlet belöningsystem</i>	12
3. SYFTE	13
4. METOD	14
4.1 VÅRT VAL AV ANGREPPSSÄTT	14
4.2 PRAKTISKT TILLVÄGÅNGSSÄTT	15
4.2.1 <i>Insamling av primärdata</i>	15
4.2.2 <i>Val av företag</i>	15
4.2.3 <i>Vem skulle intervjuas?</i>	16
4.2.4 <i>Insamling av litteratur och sekundärdata</i>	17
5. TEORI	18
5.1 MANAGEMENT CONTROL	18
5.2 PRESTATIONSMÅTT	18
5.2.1 <i>Finansiella och ickefinansiella mått</i>	20
5.3 INCITAMENT OCH BELÖNINGSSYSTEM	21
5.4 VÅR METOD FÖR ANALYS AV BELÖNINGSSYSTEM.....	24
6. PRESENTATION OCH ANALYS AV EMPIRISKT MATERIAL	25
6.1 HGL.....	25
6.1.1 <i>Intervju med ekonomichefen tillika delägare i HGL</i>	25
6.1.2 <i>Intervju med anställd 1</i>	26
6.1.3 <i>Intervju med anställd 2</i>	27
6.1.4 <i>Vidare analys av materialet från HGL</i>	28
6.2 FÖRENINGSSPARBANKEN.....	31
6.2.1 <i>Belöningssystemet Kopparmyntet</i>	31
6.2.2 <i>Intervju med anställd 1</i>	31
6.2.3 <i>Intervju med anställd 2</i>	33
6.2.4 <i>Vidare analys av materialet från Föreningssparbanken</i>	34
6.3 HANDELSBANKEN	36
6.3.1 <i>Belöningsystemet Oktagonen</i>	36
6.3.2 <i>Intervju med anställd 1</i>	36
6.3.3 <i>Intervju med anställd 2</i>	38
6.3.4 <i>Intervju med anställd 3</i>	38
6.3.5 <i>Vidare analys av materialet från Handelsbanken</i>	39
7. SLUTSATSER	41
7.1 VIDARE STUDIER.....	43



8. REFLEKTIONER	43
9. REFERENSLISTA	44
9.1 ÖVRIGA KÄLLOR:	45
10. BILAGOR	46
10.1 BILAGA 1	46
10.1.1 <i>Frågor till berörda av belöningsystemet</i>	46
10.2 BILAGA 2.....	48
10.2.1 <i>Frågor till person som är väl insatt i belöningsystemet</i>	48

1. Bakgrund

Vi som är författare till detta arbete är två studenter vid Blekinge Tekniska Högskola. Arbetet är en kandidatuppsats som utgör vårt examensarbete på ekonomiutbildningen Informationsekonomi. Det tredje året på utbildningen har vi läst med en inriktning mot ekonomistyrning (Management Control). Detta faktum att vi har läst ekonomistyrning har varit en stor faktor vid val av problemområde. Det är dock väldigt svårt att själv se hur ens tidigare erfarenheter och uppfattning kring ämnet påverkar resultatet. Det bör också nämnas att vi anser oss ha en rationell syn på ekonomistyrning, det vill säga att vi tror att ekonomistyrningen verkligen kan motivera och påverka de anställda på ett företag.

Anledningen till att vi vill studera belöningsystem i vår uppsats är att vi upptäckt bland annat genom samhällsdebatten med alla diskussioner om olika bonusprogram, men även genom personliga erfarenheter att kriterierna för belöningens utbetalning inte alltid verkar vara baserade på lämpliga grunder i förhållande till organisationens mål. Det kan till exempel vara, som i våra egna erfarenheter, att en enhet inom organisationen får sätta sina egna mål för belöningen. Detta kan vara ett problem då enheten kan sätta ett för lätt mål att uppnå för att garantera sig att de får sin belöning. Ett annat exempel är flera uppmärksammade artiklar där chefer för stora företag erhåller bonus på flera miljoner medan företaget i sig gör en miljardförlust. Det behöver dock inte innebära att företagets personal gjort ett dåligt arbete. Det kan också bero på konjunktur och andra för företaget ej påverkbara faktorer. Det bör dock i sådana fall finnas mått som styrker att ledning och anställda har gjort ett bra jobb trots den stora förlusten.

2. Problemdiskussion

Detta arbete kommer att fokuseras på belöningsystem för anställda. Belöningsystem är ett styrmedel som ett företags ledning kan använda sig av för att påverka anställda till att agera på ett sätt som möjliggör för företagsledningarna att nå sina mål. Vi kommer att börja övergripande med att förklara begreppet styrning, därefter ekonomistyrning och så vidare ner till belöningsystem och prestationsmätt.

2.1 Styrning

Begreppet styrning finns det flera olika definitioner på men Gyllberg och Svensson (2002) anser att det kan definieras som påverkan på anställda till att följa önskat beteende. Med detta menas att företag genom olika stimuli kan ändra och styra anställda till önskat beteende och handling. Belöningsystem fungerar i detta resonemang som stimuli för anställda. Belöningsystemet ger de anställda ett incitament att följa ett för ledningen önskvärt beteende och handlande. Med detta i åtanke kan vi säga att belöningsystem är en form av styrning. Dock är belöningsystem bara en liten del av de styrmedel som företag har möjlighet att använda för att styra. Ewing och Samuelsson (2002) ser styrning som medvetna åtgärder för att uppnå målen med verksamheten. Denna definition kan ses som väldigt bred men styrning som begrepp är ett brett område. Det är svårt att göra en snävare definition utan att försaka viktiga delar eller egenskaper kring begreppet. De begränsningar som kan göras är att tala om olika sorters styrning vilka kan delas upp beroende på vilka mål som styrningen skall uppnå. Om vi till exempel talar om ekonomistyrning handlar det om styrning som har till uppgift att uppnå ekonomiska mål. Likadant blir det miljöstyrning om det är miljömål som skall uppnås.

Inom företag och organisationer finns olika styrmedel som används för att styra olika individer till att sträva åt de mål som företagsledningen har. Det finns enligt Ax, Johansson och Kullvén (2002) tre olika kategorier av styrmedel. Dessa styrmedel är hjälpmedel för att sköta den övergripande styrningen. De olika former av styrmedel som finns är enligt Ax, Johansson och Kullvén (2002) formella styrmedel, organisationsstruktur och ickeformella styrmedel. Dessa olika styrmedel bildar tillsammans styrningens olika verktyg. Bilden nedan visar de av Ax, Johansson och Kullvén (2002) definierade styrmedlen.

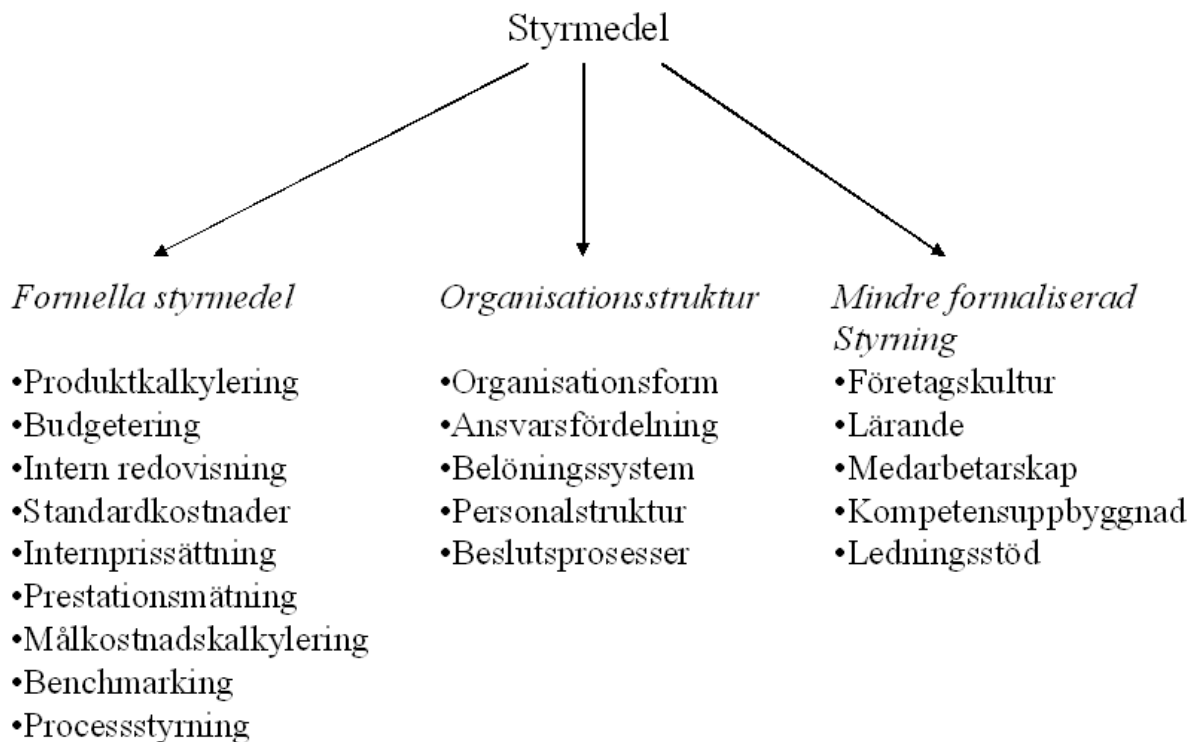


Bild 1 Styrmedel (Ax, Johansson och Kullvén (2002; s 68)

Som vi kan se i bilden återfinns belöningssystem inom organisationsstrukturen och prestationsmätning bland de formella styrmedlen. Mycket av detta arbete kommer att kretsa kring dessa två styrmedel och då främst kring belöningssystem. Vidare förklaring av dessa två begrepp kommer i följande avsnitt. Ewing och Samuelson (2002) menar att belöningssystem är ett styrmedel som normalt är formaliserat men det ligger också nära den organisatoriska delen av styrmedel. Detta då det bygger på en värdering av hur väl de anställda utför sina uppgifter.

2.2 Den ekonomiska styrningen

Ekonomistyrning är som tidigare nämnts detsamma som styrning fast den har till uppgift att uppnå endast de ekonomiska målen. Ekonomistyrning är en översättning av engelskans ”Management Control” vilket i sin tur kan förklaras med följande citat av Anthony och Govindarajan (2003; s 7):

”Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization’s strategies”

För att få organisationer att drivas så effektivt som möjligt krävs det att de anställda arbetar mot mål som ligger i linje med företagets bästa. Det krävs att de anställda inom alla nivåer i organisationen får upp intresset för företagets vision, strategi, mål och framgångsfaktorer och blir villiga att arbeta i linje med dem. Anthony och Govindarajan (2003) använder sig av begreppet målkongruens för att beskriva denna strävan att få de anställda att arbeta mot samma mål som ledningen. Det kan vid första ögonkastet verka enkelt men det kan vara svårare än det låter. Det finns många problem och faktorer som företagen bör ha i åtanke vid arbetet med sin styrning vilket kommer att visa sig senare i arbetet då diskussionen går in djupare på belöningssystem och dess förmåga att styra. Vision, strategi, mål och framgångsfaktorer är väldigt viktigt för företag så det är lätt att se varför det är viktigt att få samtliga i företaget att göra sitt yttersta för att uppnå bästa resultat. Belöningssystem är ett av de styrmedel som faller in under ekonomistyrningen och som har till uppgift att göra de anställda motiverade att nå detta resultat. Det krävs dock att belöningssystemet är utformat på ett sådant vis att så blir fallet. Detta kommer vi att utreda i detta arbete.

Ax, Johansson och Kullvén (2002) menar att alla företag arbetar med mål av olika slag som beskriver det framtida tillstånd som är önskvärt för företaget. Detta tillstånd kan vara ökad marknadsandel, ökad lönsamhet, högre kundtillfredsställelse eller en förbättrad produktkvalitet. Ax, Johansson och Kullvén (2002) menar att en modern definition av begreppet ekonomistyrning är: ”Ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål.” Om vi tittar på den tidigare diskussionen kring styrning är Ax, Johansson och Kullvéns förklaring enligt oss mer lämplig då de hävdar ekonomistyrningen skall uppnå företagets ekonomiska mål. Vidare menar Ax, Johansson och Kullvén (2002) att dessa ekonomiska mål inte behöver vara av finansiell karaktär utan kan till exempel vara kundnöjdhet och kvalitet. Dessa mål upptrycks inte i finansiella termer utan i verksamhetstermer men kan ändå ses som ekonomiska mål då de kan bidra till att skapa goda finanser.

2.2.2 Prestationsmått i belöningsystem

Belöningsystem är oftast uppbyggda på att chefer eller anställda får belöningar beroende på om vissa förutbestämda premisser blir uppfyllda. Att vi skriver oftast beror på att det inte alltid behöver vara på det viset. Det kan till exempel hända att företag som gått väldigt bra i efterhand beslutar att ge anställda belöning utan att förutbestämda premisser funnits. Premisserna för utbetalning av belöningar baseras oftast på olika prestationsmått. Dessa kan vara finansiella eller ickefinansiella till naturen. Det finns en mängd olika finansiella och ickefinansiella mått på prestationer inom organisationer. Ittner och Larcker (1998) menar att det är de finansiella som är de vanligaste och de som förekommit i organisationer längst är beräkningar av olika slag som talar om huruvida organisationen går bra finansiellt eller om någon del eller hela organisationen är ineffektiv och kanske går med förlust. Olve, Roy och Wetter (2001) menar att de ickefinansiella måtten inte är ett nytt sätt att mäta olika prestationer inom organisationen men har på senare tid stigit i popularitet. De fokuserar inte på beräkningar i kronor utan mer i hur organisationen upplevs och hur olika intressenter ser på organisationen. Exempel på sådana mått är kundtillfredsställelse, marknadssegment och kvalitetsmätning på produkter.

Som vi nämnt tidigare finns det ingen direkt mall för vilka mått som bör användas vid utformningen av ett belöningsystem och det kan vara problem att hitta mått som gör att belöningsystemet leder till önskat resultat. De flesta om inte alla företag har dock så kallade kritiska faktorer som är extra viktiga för verksamheten och det är ofta dessa faktorer som företagen vill stimulera för att få ett så bra resultat som möjligt med sin verksamhet. Problemet vi är intresserade av är inte belöningsystem i sig utan om dessa är konstruerade av företagsledningarna på ett sådant sätt att de inte ger någon effekt eller i värsta fall motverkar sitt eget syfte. Som exempel kan här nämnas att de prestationsmått som belöningsystemet är uppbyggt kring bör vara nedbrutna så att det är möjligt för de anställda att se att de kan påverka och förstå vad som kan leda till att belöningen betalas ut. Om de anställda inte vet vilka prestationer som belönas, blir då inte hela belöningsystemet verkningslöst? En annan viktig sak är att prestationsmåtten skall sträva åt samma håll. Det är inte hållbart med prestationsmått som motverkar varandra.

Dessa finansiella och ickefinansiella mått kan beskrivas som mycket komprimerad information om effektiviteten inom organisationen. Ett problem med denna komprimerade information är att det kan vara svårt för alla att förstå innehållet och vad som menas med den sammanfattade informationen. Olve, Roy och Wetter (2001) menar att det är viktigt att de som tar fram och de som skall använda informationen i måtten har samma "språk" och förstår sig på måtten. Om detta "språkproblem" uppstår förlorar informationen mycket eller kanske rent av hela sitt värde. Det är även viktigt att företagsledningar tar hänsyn till kognitiva aspekter. Förstår de anställda verkligen informationen som ges till dem eller är det något som de bara säger för att inte verka okunniga?

De mått som tidigare nämnts används för att se hur bra företaget har presterat och hur effektiviteten inom organisationen har varit. Det är viktigt för att se om företaget på något sätt kan bli mer konkurrenskraftiga och kanske öka värdet på produkten för den slutliga konsumenten. Von Schéele (1996) hävdar att det även är viktigt för att personalen och ledningen skall kunna få en bild av och kunna värdera sin utveckling. Såväl personal som ledning drar nytta av att kunna se sin utveckling, känna och motiveras för att komma vidare och inte stå och stampar på samma ställe.

2.2.1 Styrmedlet belöningsystem

Ewing och Samuelsson (2002), Anthony och Govindarajan (2003), Ax, Johansson och Kullvén (2002) hävdar att belöningsystem är ett av de styrmedel som används inom ekonomistyrningen. Dessa kan vara utformade på en mängd olika sätt och kan rikta sig till både enstaka individer eller till grupper. Bonussystem och andra incitament har till uppgift att stimulera och styra anställda att sträva mot ledningens mål. Om anställda inte strävar åt samma håll som ledningen kan det uppstå konflikter och effektiviteten i organisationen försämras då förändringar som är nödvändiga tar längre tid. Om prestationsmått används i belöningsystem är det viktigt att dessa är korrekt utformade och att det inte finns orättvisor i dessa som kan verka störande för andra individer i organisationen. Använder sig företagen av kollektiva eller individuella belöningsystem? En risk med belöningsystem är att mål som är uppsatta för belöningen prioriteras för mycket och att annan viktig verksamhet blir lidande vilket inte är bra för organisationen som helhet.

Problem som kan uppstå med belöningsystem kan vara att systemet inte påverkar de anställda tillräckligt mycket i relation till kostnaderna för att driva systemet. Ytterligare ett problem kan vara att ett mål som måste uppnås för att belöning skall utbetalas är för enkelt att nå upp till, för de anställda. Det finns då en risk för att de anställda slutar att prestera bra för att de riskerar att målet till nästa år höjs. Kan det också vara så att de anställda slutar prestera när de har nått upp till kravet för belöningens utbetalning? Anser de anställda att det är för svårt att nå upp till belöningsystemets kriterier och vad har i så fall det för effekt på prestationerna? Dessa problem är troligen inte helt ovanligt hos många företag. En viss trend med införande av belöningsystem kan anas inom företag på senare år. I sin strävan att inte mista sin konkurrenskraft gentemot andra företag kanske ledningarna inför ett belöningsystem snabbt utan att riktigt tänka igenom dess konstruktion så att det skall passa det egna företaget. Det är lätt att kopiera en modell från ett annat företag och ta för givet att det kommer att fungera också på det egna. Varje företag är dock unikt och en sådan metod kan leda till resultat som inte ledningen har tänkts sig.

Waggoner, Neeley and Kennerley (1999) hävdar att ett belöningsystem inte alls behöver ha till uppgift att effektivisera utan kan finnas av andra syften, såsom till exempel att attrahera och bibehålla kompetent personal. Det finns flera olika sorters belöningsystem och det finns ingen mall för vilket som bör användas utan det är helt upp till de mål och förutsättningar som finns för organisationen. Dessa belöningsystem kan vara av olika karaktär. Enligt Svensson och Wilhelmsson (1988) kan belöningsystem delas upp i materiella och immateriella, individuella och kollektiva, omedelbara eller långsiktiga. Det finns relativt lite undersökningar kring belöningsystem för anställda. Forskarna har först och främst koncentrerat sig på bonussystem för högre chefer.

Vi anser att belöningsystem är ett viktigt verktyg för företag att få de anställda att sträva mot samma mål som företaget i helhet och därmed hjälpa företaget att nå sina mål. Vi kommer i detta arbete att diskutera kring en del teorier som kan användas vid uppbyggnaden av ett belöningsystem för att undvika tidigare nämnda problem. Därefter kommer vi undersöka företags belöningsystem för att se om de verkligen hjälper företagen att nå sina mål med verksamheten. Dessa rön kommer därefter att kopplas till den befintliga teorin. Vi kommer att begränsa denna uppsats till belöningsystem riktade till anställda, det vill säga de anställda vid företagen som inte är i en ledande position. Denna begränsning gör vi för att vi har noterat att mycket av den befintliga forskningen har fokuserat på belöningar för ledning och chefer. Dock kommer ledningen ha en central roll i informationsinsamlingshänseende då det är de som har mycket av informationen om belöningsystemets utformning, mål och resultat.

Då vi i denna uppsats valt att studera belöningsystem avgränsar vi en stor del av styrningen som består av flera formella, organisations- och ickeformella styrmedel till en liten del bestående av belöningsystem. Arbetet kommer att uteslutande fokusera på den privata sektorn och kommer således inte att behandla prestationsmåttn och belöningsystem inom den offentliga sektorn. Detta då det inte är vanligt med belöningsystem inom den offentliga sektorn samt då den offentliga sektorn oftast inte använder sig av många av de prestationsmåttn som finns inom den privata sektorn.

3. Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka ifall belöningsystem för anställda är utformade så att de möjliggör för företagsledningar att nå sina mål.

4. Metod

I detta kapitel ger vi en beskrivning av hur genomförandet av denna studie gått till. Vi beskriver vidare hur vi har samlat in primär och sekundärdata samt vilka metoder vi har valt att använda. Här anges även hur valen av företag och respondenter genomförts.

4.1 Vårt val av angreppssätt

Då vi i arbetsprocessen först utgick från teorin på området och sedan samlade in och analyserade det empiriska materialet kan vi säga att vi har använt oss av ett deduktivt arbetssätt vid genomförandet av denna studie. Dock anser Jacobsen (2002) att det finns en nackdel som detta arbetssätt för med sig. Denna nackdel är att personerna som samlar in empirin endast samlar in data som personen anser relevant och på så vis kan gå miste om viktig information. Vi är medvetna om detta potentiella problem och vi skall försöka undvika det genom att inte begränsa den informationen vi samlar in för mycket.

Vi har valt att ha en kvalitativ metodansats i arbetet då vi finner denna metod mer lämpad för att få fram önskat empiriskt material samt för bearbetning i analysen. Detta för att den kvalitativa metoden ger oss möjlighet att förstå bonussystemets uppbyggnad samt hur de anställda känner inför det. Vi har valt att använda oss av intervjuer för att kunna förstå hur de anställda förhåller sig till bonussystemet. Intervjuerna som vi skall göra kommer att ha en kvalitativ karaktär. Orsaken till att vi vill få de anställdas åsikter om belöningsystemet är att det är de anställda som skall påverkas av belöningsystemet och är således mycket viktigt i bedömningen om systemet är effektivt givet målen med systemet.

När en kvalitativ undersökning används sällan fast frågor enligt Lundahl och Skärvad (1999). Istället finns möjligheten för intervjupersonerna att utveckla och förändra sina frågor under undersökningens genomförande. För att förstå hur de anställda upplever belöningsystemet och dess påverkan på dem är det kvalitativa angreppssättet att föredra framför kvantitativ. Vi anser inte att vår problemformulering besvaras med statistiska beskrivningar eller kvantifiering av problemet och därför har vi beslutat att inte genomföra en kvalitativ undersökning.

Anledning till att vi inte valde att använda oss av enkäter i vår undersökning var att vi ville kunna situationsanpassa frågor efter de svar som ges under intervjuerna. Hade enkäter använts skulle vi med all säkerhet ha fått svar som vi anser är otillräckliga eller intressanta att fråga mer om. Detta hade då lätt till att vi skulle ha varit tvungna att återkomma med ytterligare frågor till respondenterna när vi analyserat de svar vi fått in. Att använda sig av intervjuer är mer än att bara ställa frågor. Det är mer ett samtal mellan oss som intervjuar respondenterna och respondenterna. En anledning till att använda sig av intervjuer är att det finns mer än bara svaren som är intressanta. För att samla in ett material som gör rättvisa av respondentens svar krävs det att även notera respondentens gester, kroppsspråk, tonläge samt tveksamheter.

4.2 Praktiskt tillvägagångssätt

4.2.1 Insamling av primärdata

Vi valde att använda oss av vad Lundahl och Skärvad (1999) kallar semistandardiserade intervjuer för att vi ville få en struktur på intervjun. Metoden innebär att vi i förväg har bestämda frågor men att det inte hindrar oss att ställa ytterligare frågor beroende på vilka svar som respondenterna ger. Att ha en mall att utgå ifrån hjälpte oss att behålla den röda tråden i intervjun och inte vandra bort alltför mycket från ämnet, men genom metoden kunde vi även följa upp intressanta svar från respondenterna. Efter intervjuerna gick vi igenom intervjuerna och gjorde sammanfattningar av vad respondenterna hade sagt. Efter det gjorde vi sammanfattningar av vad respondenterna som grupp hade sagt på respektive företag samt att vi analyserade det materialet.

Intervjuerna tog olika lång tid beroende på hur utförliga svar vi fick samt i vilken ordning de kom. Vissa av frågorna krävde bara svar från en person varvid antalet frågor vid de kommande intervjuerna på företaget minskade. För att vara säkra på att ingen information skulle gå förlorad vid intervjuerna använde vi oss av bandspelare. Vi använde oss av ett frågeformulär under intervjun och vi tog en fråga i taget från formuläret. Vissa av frågorna var snarlika för att se ifall respondenterna var konsekventa i sina svar. Detta frågeformulär skickade vi i förväg till respondenterna men vid intervjutillfällena visade det sig att de flesta inte hade förberett svar utan bara hade läst igenom det för att se vilka frågor som skulle komma. Anledningen till att vi skickade frågorna innan var att vissa av respondenterna hade begränsat med tid och genom att skicka dem i förväg kunde vi eventuellt minska den tid som intervjuerna skulle ta. Vidare ansåg vi det viktigt att respondenterna genom att läsa vissa av frågorna i förväg kunde känna sig lite tryggare inför intervjun och var villiga att ge oss utförliga svar på våra frågor.

4.2.2 Val av företag

Då vi skulle försöka få tag på intressanta företag till vår undersökning började vi med att göra en lista över företag som vi skulle kunna tänka oss att studera. Vi har även på begäran skickat e-mail till vissa av dessa företag med en kortfattad förklaring av vad vi har tänkt studera hos dem. Några företag har tackat nej med motivationen att de inte vill offentliggöra sitt belöningsystem och att det är ett känsligt ämne. Vår första kontakt med företagen skedde per telefon där vi förklarade huvuddragen i vad arbetet skulle innehålla och frågade ifall vi fick komma och genomföra några intervjuer med personer på företaget. Den fortsatta kontakten med företagen skedde huvudsakligen per mail. Vid intervjutillfällena passade vi även på att samla in årsredovisningar alternativt delårsrapporter för att ta reda på mer om företaget och dess verksamhet.

Vår främsta tanke vid val av företag för intervjuerna var att vi ville ha företag som var av en viss storlek. Detta då vi trodde att det på små företag inte finns så pass stora och utvecklade belöningsystem som de som vi ville studera. Vidare ville vi ha företag som geografiskt låg nära högskolan och där vi bor för att vi ville undvika långa resor. Vi tog för givet att företag med många anställda och som även har verksamhet utomlands skulle ha stora och komplicerade belöningsystem vilket skulle ge oss mycket material att bearbeta. Tanken från vår sida var att dessa företag skulle ha belöningsystem som grundade sig i många variabler och prestationsmått för att driva och motivera de anställda till att prestera bättre och i riktning mot företagets övergripande mål. Denna förutfattade mening visade sig senare vid genomgång av systemen inte stämma. Dessa företag har relativt enkla system baserade kring endast ett eller två brett mätande prestationsmått som resultat, räntabilitet samt marknadsandelar. Belöningsystemet behöver inte för den delen vara dåliga utan det kan vara en fördel beroende på företagets verksamhet men det var vår föreställning av hur det skulle se ut som inte stämde.

4.2.3 Vem skulle intervjuas?

Vi ville få en klar bild av hur belöningsystemet är konstruerat och för att få den informationen krävdes det att vi först ställde frågor till en person som är väl insatt i belöningsystemet. Vi ville säkerställa att vi fick med all information om belöningsystemen som till exempel vilka prestationsmått som användes i systemet. Det kan även finnas saker som kan vara svårt för de anställda att veta som till exempel vad det verkliga motivet bakom belöningsystem är. Nu blev det så att det blandades intervjuer med de anställda och personer kunniga på systemet men det var av lite påverkan för arbetet. Vid val av berörda av belöningsystemet valde företagen själva vilka personer som skulle intervjuas. Vi fick inte intrycket av att det förekom några baktankar med vilka som valdes utan det verkade vara så att vi fick prata med dem som hade tid för oss. Dock utsatte vi oss för risken att få intervju personer som är önskvärda från företagets sida. Vi hade inte några avsikter på att välja personer i någon speciell ställning i företagen utan kriteriet var endast att de berördes av belöningsystemet. Samtliga med undantag för en hade varit anställd på respektive företag i många år.

4.2.4 Insamling av litteratur och sekundärdata

Det inledande arbetet i skapandet av detta arbete var insamling av litteratur och sekundärdata. Med sekundärdata menar Lundahl och Skärvad (1999) data som redan är insamlad men inte primärt för den egna studien. Litteratur som böcker, artiklar, årsredovisningar, budgetar och liknade material är exempel på sådant som kan klassificeras som sekundärdata. I vårt arbete består sekundärdata av årsredovisningar och delårsrapporter för de företag som vi har studerat. Vi har även analyserat internt material från företagen som beskriver deras belöningsystem. Dessa sekundärdata och litteratur har samlats in dels genom sökning av vetenskapliga artiklar och annan litteratur på Internet och på artikeldatabaser.

Flertalet av artiklarna har inhämtats från Blekinge Tekniska Högskolas forskningsdatabas "Elin@blekinge". Vi har även gjort sökningar på litteraturdatabasen som tillhandahålls av Kungliga biblioteket i Stockholm. Vi har även använt oss av sökmotorn Google för att finna intressant material om ämnet. De sökord som vi har använt oss av i sökningarna är:

- Performance measurement
- Incentive
- Performance measure
- Management + incentive + measure
- Ittner
- Govindarajan
- Ax + styrning
- Bonussystem
- Prestationsmått

Genom användandet av dessa sökmotorer har vi funnit en hel del böcker på området främst kring ekonomisk styrning. Vi har även laddat hem en stor mängd vetenskapliga artiklar i elektronisk form. Från Luleå Tekniska Universitets och Blekinge Tekniska Högskolas hemsidor har vi laddat ner elektroniska kopior av tidigare examensarbeten inom liknande teoriområden. Detta har vi gjort för att dels för att se på vilken typ av litteratur de har använt sig av samt för att se exempel på dispositioner som vi tycker är lämpliga att använda. Det efterföljande arbetet för oss var att läsa in oss på området för att få en bild av tidigare forskning på området för att kunna formulera vårt problemområde och vår problemformulering.

5. Teori

I detta kapitel redovisar vi de teorier och begrepp som vi kommer att använda oss av vid analysen av det empiriska material vi har samlat in. Vi ger här läsarna en bild av ekonomistyrning, olika typer av prestationsmått och belöningsystem samt hur dessa samverkar. I detta kapitel redovisar vi även de frågor som vi har använt oss av för att utvärdera de belöningsystem som vi har stött på hos de besökta företagen.

5.1 Management Control

Management Control kan översättas till svenskans ekonomistyrning. Denna styrnings mål är enligt Anthony och Govindarajan (2003) att implementera företagets strategier. Vidare hävdar Anthony och Govindarajan (2003) att det finns en mängd aktiviteter inom ekonomistyrningen som skall hjälpa företagen i denna strategiuppfyllelse. Ett urval av dessa är planering av vad företaget bör göra, koordinering av företagets aktiviteter, kommunicera information, utvärdering av information, beslut om åtgärder som behöver genomföras samt influera anställda att ändra beteende. Vid en jämförelse mellan denna definition och den definition som Ax, Johansson och Kullvén (2002) har, och som nämndes i problemdiskussionen så ser vi vissa skillnader. Vi tycker att Anthony och Govindarajan's definition mer liknar definitionen för den mer övergripande styrningen än för ekonomistyrning. Vi finner därmed att Ax, Johansson och Kullvén's definition bättre stämmer överens med vad vi anser vara ekonomistyrning.

5.2 Prestationsmått

Prestationsmått syftar som namnet antyder till att mäta prestationer. En prestation kan vara nästan vad som helst som till exempel att utföra en tjänst, att tillverka en vara eller att jobba med att få nöjda kunder. Det mått som sedan fås ut är en komprimerad beskrivning på hur väl prestationen har utförts. Som exempel kan här nämnas med vilken kvalitet prestationen har utförts, till vilken kostnad eller hur lång tid det tog att genomföra prestationen. Anthony och Govindarajan (2003) hävdar att målet med prestationsmått är att kunna implementera företags strategier. Detta genom att sätta upp sådana mått som bäst representerar företagets strategi. Dessa mycket viktiga mått kallas kritiska faktorer. Olve, Roy och Wetter (2001) menar att mått är beskrivningar och observationer som komprimerats och sammanfattats med ord eller siffror. Dessa mått kan beskriva enskilda objekt men även grupper av objekt. Måtten kan till exempel beskriva en enskild anställds prestationer i kronor eller verbalt med "mycket bra genomfört" och samma beskrivning kan användas på till exempel en arbetsgrupp. Vid användande av prestationsmått hävdar Olve, Roy och Wetter (2001) att det är det viktigt att försöka få rätt antal och mix av mått. Vad som är rätt antal varierar från företag till företag och någon direkt mall finns inte. För lite mått kan inte kontrollera ett komplext system och för många mått kan lätt bli för komplext och svårt att övervaka.

Vidare hävdar Olve, Roy och Wetter (2001) att det är i detta sammanhang också viktigt att få en bra mix av prestationsmått för att inte alla mått ska bli i stort sätt likadana, oanvändbara eller onödiga. För att motverka en konflikt mellan mått bör samtliga mått ha mål som de skall nå upp till. Det blir vid en konflikt bara mer att göra och svårare att få ut viktig information. För att samtliga inom en organisation skall ha möjlighet att förstå och känna att de har möjlighet att påverka måtten är det viktigt att måtten bryts ner så mycket som möjligt. Med det menas att från till exempel måttet kundnöjdhet för ett bolags produkter kan måttet brytas ner i kundnöjdhet för olika produktgrupper. Vidare är det möjligt att bryta ner måtten till enskilda produkter och komponenter. På detta vis kan personalen på "golvet" se hur nöjda kunderna är med den komponenten de har tillverkat eller satt ihop.

När det talas om prestationsmått menar Olve, Roy och Wetter (2001) att det ofta är de finansiella måtten, som fokuserar sig på måttenheten pengar, som många företag använder sig av. En användning av uteslutande finansiella mått kan ge en missvisande bild av företagets prestationer. Det är viktigt för företag att inte bara fokusera sig kring dessa mått utan se på det ur en djupare ekonomisk mening. Med detta menar Olve, Roy och Wetter (2001) att ekonomistyrning handlar om att hushålla med resurser. Dessa resurser kan vara saker som inte kan mätas i pengar till exempel kunskap, marknadsposition, goodwill och kundbelåtenhet. Behov finns därmed att utöka arsenalen av mått med mått som har en ickefinansiell fokus. Då företaget tar fram vilka mått de vill ha i sin verksamhet anser Olve, Roy och Wetter (2001) att det är viktigt att tänka på att det bör finnas länkar mellan dessa och att de skapar en balans mellan sig. Detta för att inte kortsiktiga förbättringar skall stå i konflikt med de långsiktiga målen. Måtten får heller inte leda till suboptimering som att enskilda enheter i företaget ser mer till sin egen vinst än till företagets vinst som helhet. Vidare anser Olve, Roy och Wetter (2001) att företaget som helhet måste prioriteras och samtliga enheter bör stödja den övergripande visionen och strategin.

Olika prestationsmått är enligt Olve, Roy och Wetter (2001) viktiga för att personalen själva skall kunna se och utvärdera sin egen utveckling men även för att ledningen skall kunna styra individerna till att agera i linje med företagets övergripande inriktning. Syftet är således att styra individer eller grupper till att följa företagets strategi och göra företaget konkurrenskraftigt. Även Anthony och Govindarajan (2003) hävdar även de att till exempel prestationrapporter ger personal en känsla av bekräftelse och självförverkligande.

Olve, Roy och Wetter (2001) nämner att det är viktigt att både skaparen av måtten och användaren har ett gemensamt språk kring måtten. De bör ha en gemensam förståelse om informationens innebörd eftersom måtten speglar det som företaget vill uppnå. Om inte användare förstår informationen lär inte heller målen bli uppfyllda. Enligt Olve, Roy och Wetter (2001) sker det ofta att de olika parter som kommer i kontakt med måtten inte är helt överens om innebörden i måtten. Ett bra språk kännetecknas av att mottagaren kan tolka och känna säkerhet kring att personen har fått en rätt och pålitlig bild av vad måttet är tänkt att beskriva. Feltolkningar kan bero på flera olika saker såsom att mottagaren inte lärt sig språket tillräckligt och således inte förstår den information som måtten ger.

Det kan även enligt Olve, Roy och Wetter (2001) vara så att måtten inte ger mottagaren den information som denna behöver. Sådana feltolkningar kan leda till stora problem om de inte upptäcks i tid och en kontinuerlig granskning och uppdatering kring mått och mål bör göras. Det är nödvändigt att mätsystemet är flexibelt för förändringar när det upptäcks att förbättringar kan göras. Skulle så inte vara fallet finns det en möjlighet att ansträngningen för att anpassa sig till systemet ger negativa effekter för företaget som helhet eller att inte det bästa alternativet utnyttjas.

Atkinson (1998) menar att företag först skall definiera sina primära mål med verksamheten. För att nå upp till dessa primära mål bör företag definiera delmål som till exempel att motivera de anställda till att prestera bättre. Det är till dessa mål som prestationsmått bör knytas och det är också dessa mål och prestationsmått som bör ligga till grund för företagets belöningsystem. Vidare hävdar Atkinson att den eventuella belöningen bör delas ut efter hur väl de anställda når upp till dessa delmål.

5.2.1 Finansiella och ickefinansiella mått

Enligt Ax, Johansson och Kullvén (2002) dominerar de finansiella måtten i praktiken och enligt flera studier är de finansiella måtten de mest betydelsefulla. Dock hävdar Ewing och Samuelsson (2002) att i vissa situationer och olika befattningar kan en högre effektivitet nås ifall fokus läggs på de ickefinansiella måtten. De mått som har en finansiell inriktning behöver inte komma ur företagets egen bokföring utan kan baseras på till exempel börsvärde, aktiekurs eller till och med intellektuellt kapital. Ett mått som är vida spritt är EVA (Economic Value Added) vilket fungerar som ett styrmedel ur ägarperspektiv. EVA ger ledningen en möjlighet att ur ägarnas perspektiv utvärdera inverkan av ett beslut. Då en företagsledning skall ta beslut i en fråga till exempel om en investering skall genomföras eller inte kan de se om EVA påverkas så pass att företaget bör göra denna investering eller inte. Ökas värdet på produkten så att investeringen kommer att löna sig i längden? Detta kan vara bra då företagen annars riskerar att tänka för mycket på resultat och inte genomföra de investeringar och andra ändringar som i längden ger det bästa resultatet. Detta är exempel på grupper av olika mått som kan användas i en organisation enligt Ax, Johansson och Kullvén (2002).

- Mått med kundfokus
- Mått med tidfokus
- Mått med finansfokus
- Mått på personal
- Mått på kvalitet
- Produktivitetmått

Det är dock inte nödvändigt att alla dessa grupper av mått bör användas, utan det är helt beroende av typ av organisation och organisationens specifika egenskaper.

5.3 Incitament och Belöningsystem

Anthony och Govindarajan (2003) hävdar att varje organisation har mål som de satt upp och som de vill nå. Företaget måste sedan försöka motivera sina anställda till att arbeta i riktning mot dessa mål så att företaget i sin helhet kan nå sina mål. Företaget söker helt enkelt målkongruens, alltså att nå de mål som de satt upp för verksamheten. Målen bör vara uppnåbara och bör flyttas upp till en högre nivå när företaget nått det mål som tidigare satts. Företaget kan påverka sina anställda både genom positiva och negativa belöningar. Individer har dock en tendens att bli mer motiverade av möjligheten till belöning än risken att bli bestraffad. Därför är enligt Anthony och Govindarajan (2003) avsevärt bättre med belöning än bestraffning om företagen vill motivera sin personal till ökad prestation och till att arbeta i samma riktning som företaget. För att ett belöningsystem skall vara effektivt så skall arbetsinsatser som hjälper företaget nå sina mål och sin strategi belönas och arbetsinsatser som inte gör detta bör då inte belönas. Det skall vara en uppmuntran till att utföra sitt arbete på ett sätt som gynnar företaget.

Det är vidare viktigt att de anställda får rapporter om vad de har presterat. Om så inte är fallet finns det en risk att personalen känner att de inte har uppnått/presterat något och motivationen kan sjunka. Det är även viktigt att de anställda kan se att det finns ett samband mellan prestationen och belöningen. Är det för lång tid mellan prestationen och belöningens utdelning finns det en risk att de anställda inte kan koppla ihop prestationen med belöningen och belöningsystemets prestationshöjande effekt minskas. Anthony och Govindarajan (2003) hävdar vidare att de anställda måste anse att målen/kriterierna, som skall vara uppfyllda för att belöningen skall betalas ut, är uppnåbara. Det finns annars en risk för att de känner det meningslöst att försöka nå målen och meningen med belöningsystemet minskar. Det är också viktigt att inte det omvända sker, det vill säga att det är för enkelt att uppnå målen/kriterierna för utdelning av belöningen. Då behöver de anställda inte anstränga sig för att få sin belöning och prestationerna ökar inte. Det bör hela tiden finnas ytterligare en ”morot” som sporrar de anställda till att fortsätta prestera mot målen.

Belöningsystem används av många företag och av olika anledningar och syften. Ax, Johansson och Kullén (2002) hävdar att företaget ofta har ett belöningsystem med syfte att motivera sina anställda att prestera mer och bättre än vad de annars skulle ha gjort. Det finns dock även andra möjliga syften med ett belöningsystem. Det kan till exempel vara att behålla eller locka till sig personer som de vill ha i företaget. Belöningar kan vara såväl kollektiva som individuella. När det gäller individuella belöningsystem är det viktigt att individen kan urskilja sina prestationer och se att det är möjligt att påverka sin belöning.

Det är också viktigt att det anses rättvist så att ingen favoriseras och får mer belöning för samma prestation. Om detta är fallet kan det istället bli irritation och belöningsystemet kan motverka sitt eget syfte. Detta är dock inte lika viktigt vid kollektiva belöningar. Ax, Johansson och Kullén (2002) hävdar vidare att det vid kollektiva belöningar istället finns en risk med att vissa personer kan åka snålskjuts på de andra. De får ändå samma belöning som de andra även om de tar det lite lugnare. Även här kan det då bli risk för att belöningsystemet kan motverka sitt eget syfte om till exempel osämja uppstår. Ax, Johansson och Kullén (2002) menar vidare att företagskulturen och arbetsituationen i övrigt kan vara viktig, kanske till och med viktigare än ett belöningsystem när det gäller att motivera och stimulera de anställda till ökade prestationer i arbetet.

Anthony och Govindarajan (2003) ger oss en bild av hur många typer av belöningar som finns och används i företag. Finansiella belöningar brukar vara det första som kommer i åtanke när belöningar nämns men det finns dock så mycket mer som hör till begreppet belöning. Belöningsystem fungerar på det vis att organisationer sätter upp mål som de vill uppnå och kommunicerar ut detta till de anställda. Efter en tid utvärderas resultatet för att se om det har nått upp till dessa mål och har så gjorts belönas de anställda. Det bör tas i åtanke psykologiska och sociala belöningar som ett belöningsystem kan vara uppbyggd kring. Belöningar kan vara något så enkelt som uttryckt uppskattning från arbetsgivaren efter ett välgjort arbete eller kanske befordring.

Vidare hävdar Anthony och Govindarajan (2003) att monetära belöningar motiverar men enbart upp till en viss nivå. Ovanför denna nivå fungerar ickemonetära belöningar mer effektivt. En egen privat parkeringsplats vid kontoret kan motivera en höglönlönad anställd mer än att få ytterligare några kronor i lönekuvertet. Belöningsystem har ofta en så kallad tröskel som skall uppnås på prestationsmått för att belöning skall utdelas och ett vanligt problem med detta är att när denna nivå uppnåtts så blir det ointressant att prestera vidare. Det kan snarare vara så att när tröskeln är uppnådd så presteras sämre än vad som skulle presteras normalt utan belöningsystem då anställda inte vill höja tröskeln/nivån på kommande belöningsystem. En metod för att motverka detta är att införa en "trappa" istället för "tröskel". Detta innebär att när den anställda når upp till första trappsteget skall det inte vara slut där utan det finns ytterligare trappsteg att klättra.

Motivationen är låg för dem som anser att de inte behöver anstränga sig mycket för att få belöningen. Detta gäller även de som känner att det inte finns någon möjlighet att prestera tillräckligt för att få belöningen. Motivationen är hög för dem som känner att de måste anstränga sig för att nå upp till kriterierna för belöningen men att det går att nå upp till dem. Anthony och Govindarajan (2003) trycker även dem på att perioderna mellan handling och belöningen för de berörda bör vara korta. Det är viktigt att belöningsmottagarna kan se kopplingen mellan det som de uträttat och den belöningen som det medför.

Ittner och Larker (1998) hävdar att ett problem som uppstår vid användandet av belöningsystem är om företaget ska använda sig av objektiva (mätbara) mål eller om dessa skall vara av en mer subjektiv natur där de får utvärdera mätningen efter någon subjektiv måttkala. För att kontrollera ifall de objektiva målen uppnås används oftast finansiella mått medan subjektiva mått mer inriktar sig på ickefinansiella mått samt rena omdömen och uppfattningar om personers prestationer. Vidare hävdar Ittner och Larker (1998) att det inom detta område finns förespråkare för båda sidorna, det vill säga användandet av subjektiva eller objektiva mått.

Subjektiva mått är bra för då kan företaget ta med faktorer som inte direkt kvantifieras i belöningsystemet. Till exempel kan ett företag besluta att en chef inte skall få någon belöning när chefen har bra resultat på någon arbetsuppgift men kanske har negligerat en annan. Men det handlar ändå om en subjektiv bedömning och det behöver inte alls vara rättvist då det kan ses som ett omdöme om någon. Ewing och Samuelson (2002) hävdar att det är viktigt att kolla på några frågor om företag har belöningsystem. Bland annat är det viktigt att kontrollera att belöningsystemet stimulerar till önskat beteende. Företag bör kontrollera att det bidrar till uppfyllandet av målen för verksamheten. Vidare menar Ewing och Samuelson (2002) att dimensionen effektivitet och produktivitet utgår i första hand från ambitionen att undvika en kortsiktig suboptimering. Produktivitet mäter relationen mellan producerad output i relation till en eller flera resursinsatser. Effektivitet är ett bredare begrepp där graden av måluppfyllelse i relation till resursinsatserna bedöms. Ett företag kan vara produktivt utan att för den skull vara effektivt.

5.4 Vår metod för analys av belöningsystem

Baserat på den ovanstående teorin skall vi här skapa en metod som vi kommer att använda oss av vid vår analys av belöningsystemen hos de företag vi har besökt.

- Stämmer prestationsmåten för belöningsystemet överens med målen för belöningsystemet?
- Uppstår det konflikter mellan prestationsmått?
- Används rätt mix och antal mått?
- Informerar företaget om belöningsystemets utformning och kriterier för en eventuell belönings utdelning?
- Informerar företaget de anställda om deras prestationer?
- Känner de anställda att de kan nå upp till kriterierna för utdelning?
- Kollektiva eller individuella belöningar: Belönas samma prestation olika eller åker folk snålskjuts?
- Används subjektiva eller objektiva mått som kriterier för belöningen?
- Används trappor, tröskel eller annan modell för storleken på belöningen?
- Ser de anställda kopplingen mellan prestationen och belöningen?
- I vilken grad är prestationsmåten nedbrutna för att de anställda skall förstå och känna möjlighet att påverka dem?
- Kan de anställda utifrån prestationsmätningarna se sina egna prestationer och med detta sin egen utveckling?

6. Presentation och analys av empiriskt material

I detta kapitel redovisar vi det material som vi har samlat in genom intervjuer med respondenter samt vid studier av företagens belöningsystem. Dispositionen är uppbyggd på så vis att vi redovisar det empiriska materialet för ett företag som sedan följs av analysen av det materialet. Efter detta startar redovisningen av nästa företags empiriska material och så vidare.

6.1 HGL

HGL Ronneby AB är ett företag som är placerat i Ronneby. Företagets verksamhet består av kontraktstillverkning av elektronikprodukter samt montering av färdiga produkter. Företaget har inga egna produkter utan tillverkar enbart på uppdrag av sina kunder, vilka många är stora internationella bolag. Företaget har 104 anställda och har bedrivit elektronikproduktion i över 40 år. Företagets övergripande vision och mål är att vara den kostnadseffektivaste kontraktstillverkaren inom elektronik i Norden. Företaget har tidigare haft andra namn och ägare. Det har bland annat varit ägt av Ericsson och Nokia. Företaget ägs numera av VD: n, ekonomichefen som har 38 % av aktierna vardera och de resterande aktierna ägs av företaget Credit Suisse Life & Pens. Ltd. Av företagets försäljning sker 30 % till industri, 27 % till medicin, 17 % till telekom och 26 % till övriga branscher. HGL hade under år 2003 en omsättning på ca 155,5 miljoner kronor och resultatet uppgick till 12,8 miljoner.

6.1.1 Intervju med ekonomichefen tillika delägare i HGL

Ekonomichefen och delägaren som vi intervjuade angående belöningsystemets uppbyggnad har jobbat inom företaget sedan 1996. Företagets belöningsystem är väldigt enkelt uppbyggt och beskrevs enligt respondenten som att en personalbonus på tre procent av vinsten delas ut ifall resultatet överstiger budgeten. Personer som har anställts under första halvåret är berättigade till halva bonusen. Personer som anställts efter detta får ingen bonus alls. Bonusen fördelas jämt mellan alla anställda förutom VD: n och ledningsgruppen. HGL har haft sitt belöningsystem i 4-5 år och har inte haft något annat system tidigare. Det belöningsystem som de har utvärderas då och då men inga ändringar har gjorts hitintills.

Anledningen till att företaget har ett belöningsystem är enligt honom att om företaget går bra skall alla som varit med få en del av kakan samt att det skall ge en extra kick för personalen. Denna bonus som delas ut är den enda sorts belöning som delas ut förutom kaffe, frukt samt någon gång ibland en tårta och luciafika. Detta ser vi dock inte som någon direkt belöning utan mer som standard för företag numera. Dessutom rör det sig om väldigt små belopp när det gäller kaffe och frukt så vi anser inte detta vara någon form av belöning att ta upp.

Då vi i intervjun ställde frågan om belöningssystemet givit de effekter som de velat fick vi svaret, nej. Respondenten sa att han ser belöningssystemet mer som en symbolisk handling då personalen är anställda för att jobba och skall göra detta för den lön de redan erhåller och att arbetsinsatsen inte borde förändras på grund av ett belöningssystem. Respondenten nämnde också att han egentligen skulle vilja ha ett belöningssystem som baseras på flera olika variabler såsom kvalitet, fakturering/månad, resultat/månad etc. Han skulle också vilja att mätperioderna och utbetalningarna skedde oftare och med kortare intervaller än som det är nu då belöningen utbetalas en gång per år.

Orsaken till att HGL inte har valt ett sådant system är enligt honom att det skulle kräva en allt för stor arbetsinsats med en stor stab att hålla ett sådant system igång. Han hävdade vidare att då utbetalningarna sker med ett för stort tidsintervall påverkas inte personalen till att prestera mer av belöningssystemet förrän i slutet av året då det är nära till en eventuell utbetalning.

Respondenten ansåg att de anställda är väl informerade om hur belöningssystemet ser ut och vad som skall uppnås för att belöningen skall delas ut. Belöningssystemet på HGL består enligt honom en blandning mellan kollektiv och individuell belöning men han säger själv att det inte finns någon möjlighet för de anställda att enskilt påverka sin belöning. Han menar med detta att om en individ arbetar mer påverkar det belöningen men dock marginellt enligt oss. Vi anser inte samma som ekonomichefen utan vi ser systemet som helt kollektivt. Detta då mätningen enbart görs på företaget som helhet och denna extra arbetsinsats inte leder till högre belöning till denna anställda enbart utan slås ut på samtliga anställda. Han ansåg att det nuvarande belöningssystemet är rättvist då samtliga får samma storlek på belöningen. Vi förstår tankarna bakom detta påstående men om vi ser kritiskt på systemet så frågar vi oss om det är rättvist med tanke på att olika personer arbetar olika. Vissa personer kanske anstränger sig mer än andra för att uppnå företagets mål och då belönas därefter. Detta tillsynes rättvisa system kanske inte alls är så rättvist som det till en början kan se ut.

6.1.2 Intervju med anställd 1

Den första anställda personen som intervjuades på HGL har jobbat på företaget sedan 1989 och har således varit anställd även då företaget inte hette HGL. Personen arbetar i tillverkningen men har från och till även lite kontorsarbete. På frågan om hon vet hur belöningssystemet ser ut verkade det vara lite missförstånd om vad ett belöningssystem är och att det innefattar en hel del olika system. Det verkade som intervju personen satte likhetstecken mellan lönesystem och belöningssystem och det som de hade på sitt företag bara var ett bonussystem.

Hon trodde att motivet till belöningssystemet på företaget var att uppmuntra de som jobbar på företaget och lägger till ett "borde det va" efter en liten tyst stund. Intervjupersonen verkade lite osäker på vad som var rätt och hon la till många "är det väl" och verkade vilja att vi skulle bekräfta det hon sagt. Personen verkade ha ganska bra insikt i hur belöningssystemet ser ut vilket inte direkt ger någon ledtråd till om de fått bra information om ämnet då belöningssystemet är så pass enkelt uppbyggt i detta fall. Hon sa dock att hon kände sig väl informerad om belöningssystemet.

Vid frågan om hon känner till vilka kriterier som behöver vara uppfyllda för att belöningen skall delas ut svarar hon som följer. ”Ja företaget har ju ett mål och det är väl budgeten egentligen, och vinsten därutöver baseras väl det här systemet på, eller?” Hon har rätt i det hon säger men det finns en viss osäkerhet kring svaret. Om detta beror på osäkerhet om belöningsystemet eller att hon var lite nervös för att hon satt i en intervjusituation är svårt att säga. Vi ska jobba som bara den i alla fall för att kunna få någon vinst tillägger hon sen. Hon medhåller om att kvalitet och leveransprecision är två viktiga mål som borde vara med i bedömningen i ett belöningsystem på detta företag och hon hävdar att dessa bitar nästan är ett krav för att kunna behålla företaget.

Detta kan dock ses som ett generellt krav för de flesta företag inom elektronikbranschen numera. Om detta beror på kunskap om vad som bör ingå i ett belöningsystem eller bara är saker som diskuterats efter klagomål från kunder som lägger stor vikt vid dessa saker kan vi inte svara på. Det faktum att hon delvis tog upp detta visar dock på medvetenhet inom vad som är viktigt för att uppnå företagets mål. Detta skulle också kunna tyda på att ledningen har kommunicerat ut detta och vad de ser som viktiga faktorer för företagets framtida framgång.

Vidare säger intervjupersonen att belöningsystemet egentligen inte påverkar hennes arbetsinsats utan att hon ”jobbar ju ändå”. Detta påvisar tydligt att ett av de grundläggande motiven till att ha ett belöningsystem nämligen möjligheten att påverka de anställdas arbetsinsats inte verkar uppfyllas. Hon säger också att det inte är något som hon tänker på utan det är först när det redovisas hur företagets resultat blir och om det är en vinst som hon blir glad och tänker på det. Hon skulle vidare inte vilja ändra på systemet mer än att hon givetvis skulle vilja ha mer i belöning. Annars tycker hon inte att det är något fel i systemet. Vidare anser hon inte att hon enskilt har någon möjlighet att påverka varken om belöning delas ut eller dess storlek. Detta visar också enligt oss en brist i belöningsystemet då hon som anställd inte kan se någon koppling mellan sin arbetsprestation och belöningen. Vi anser att detta är en stor brist och som talar för att systemet bör ändras och visar att det ekonomichefen sa tidigare om att systemet mer är en symbolisk handling stämmer. Respondenten anser att belöningsystemet inte kan vara annat än rättvist då alla får lika stor belöning. Vi har tidigare belyst vår åsikt om rättvisan i detta system och vi håller fast vid samma tankar kring denna fråga. Med detta menar vi inte att det är orättvist men att det kan vara det.

6.1.3 Intervju med anställd 2

Personen som var med under den andra intervjun med de anställda arbetar som felsökare och provare. Hon har jobbat i företaget i sammanlagt två år. Hon upplever att den huvudsakliga anledningen till att företaget har ett belöningsystem är för att uppmuntra sina anställda. Hon sa att kriterierna för att få bonusen var att företaget går med vinst och 3 % av denna vinst får sedan de anställda dela på. Hon tycker vidare att belöningsystemet påverkar hennes arbetsinsats. Personen sa att desto mer de arbetar desto större blir vinsten och de får ut mer. Detta visar på att hon kan se kopplingen mellan prestationen och belöningen men hon säger också att det är svårt att personligen se det egna arbetets effekter utan att det hänger på helheten. Hela kedjan måste vara med, från inköpare till försäljare.

Hon skulle inte vilja lägga till eller ändra på i systemet men det framgick att hon inte förstod riktigt vad vi menade med frågan då hon sa som följer. ”Det finns liksom inget å kunna lägga till eller ta bort utan vi har ju bara de här tre procenten av vinsten.” Även respondent nummer två tog också upp att det vore bra att ha ett lönesystem då denna fråga besvarades. Hon anser att det inte bara finns belöningen i pengar utan också en form av materiella belöningar såsom kaffe, frukt, luciafika, tårta och friskvård. Hon säger också att ledningen kontinuerligt informerar de anställda om hur mycket som företaget har levererat ut och jämför det med budgeten. Denna information som presenteras både veckovis och månadsvis ger enligt vår mening anställda möjligheten att se sina prestationer som de kan jämföra mot budgeten och på så vis se ifall de under tidsperioden ”får belöning”. Dock är inte denna information specificerad för varje enskild anställd vilket gör att den enskilde anställda inte kan se sin egen prestation.

Bara för att de anställda under en vecka eller en månad har presterat bättre än budgeten betyder inte med säkerhet att de kommer att få någon bonus men de kan i alla fall se prestationen och det skulle kunna fungera som en motivationshöjande faktor. Hon anser vidare att belöningsystemet inte har givit någon effekt på de anställdas arbetsinsats. Orsaken till detta menar hon är att vissa inte verkar se hur de arbetar ger effekt på möjligheten till eller storleken på bonusen. Liksom tidigare respondenter menar hon att belöningsystemet är rättvist.

6.1.4 Vidare analys av materialet från HGL

Ifrån ovanstående material om vad som sagts vid intervjuerna är det några delar vi vill lyfta ut och diskutera vidare och djupare kring och koppla detta till vår teori. Detta material är extra intressant med hänseende på vår problemdiskussion. Ur intervjumaterialet kan vi se att om vi bortser från kaffe, frukt och friskvård bara finns ett monetärt belöningsystem. Det kan vara bra att komplettera med lite mindre förmåner som i sig inte behöver vara särskilt kostsamma för företaget men som kan leda till en motivationshöjande effekt på de anställda och på så vis göra att de arbetar mer för att företaget skall nå sina mål. Det finns troligtvis ingen risk, såsom belöningsystemet ser ut nu, att företaget hamnar i den situationen som Anthony och Govindarajan (2003) beskriver att monetära belöningar bara fungerar till en viss gräns. Detta då vi anser att Anthony och Govindarajan (2003) menar att detta kan inträffa om personerna som får belöningen redan anser sig ha ”tillräckligt” med pengar och hellre skulle få ledighet eller förmåner som till exempel tjänstebil istället. Som det ser ut på företaget nu är det dock troligen monetära belöningar som fungerar mest för att få personalen att sträva mot företagets mål.

Belöningsystemet är bra om vi ser på diskussionen om ”trösklar” i belöningsystemet. HGL har ett system där om de klarar sin budget finns det ändå möjlighet för de anställda att känna motivation att fortsätta prestera bra då belöningen fortsätter att öka beroende på företagets vinst (anställdas prestationer). Därmed försvinner risken med att ha en fast belöning som erhålls om de anställda kommer upp till en viss tröskelnivå. Om ett företag har det senare nämnda belöningsystemet försvinner effekten av belöningsystemet när tröskeln är nådd det vill säga när ytterligare prestationer inte leder till ytterligare belöning.

Ett av de större problemen som vi ser med belöningsystemet på HGL är att vissa av de anställda inte kan koppla sina egna prestationer till någon eventuell belöning. Detta beror främst på att belöningen endast delas ut en gång per år samt att det prestationsmått som används, det vill säga budgeterat resultat, är alldeles för brett. Med brett menar vi här att prestationsmättet endast visar prestationen för företaget som helhet och inte är nedbrutet på avdelningar, enskilda anställda eller grupper av anställda. Som systemet ser ut nu blir den enskilt anställda personen en väldigt liten del i det stora hela och det kan kännas meningslöst att då försöka påverka sin belöning. Hade belöningsystemet istället vari mer individuellt och baserats på mer individuella prestationsmått hade detta troligen lett till avsevärt bättre påverkan på prestationerna. Vidare kan vi i materialet se att belöningsystemet bara är uppbyggt kring ett enda objektiva mått och inget subjektivt mått alls. Detta anser vi gör belöningsystemet blir en aning osäkert då många faktorer inte mäts.

Belöningsystemet kanske borde mäta på andra viktiga faktorer som annars kan bli lidande då dessa faktorer kan negligeras för att det ändå inte leder till belöning. Det finns dock ett problem med denna form av subjektiv mätning och det är att det kan vara svårt att få en rättvis och bra mätning. Vi tycker dock ändå att någon form av subjektiv bedömning borde vara med i belöningsens kriterier. Finns det till exempel vissa personer som plockar undan och fixar till småsaker när det inte finns något annat att göra kan detta göra att hela företaget mår bättre. Detta arbete är inget som i slutända i sig leder till högre belöning men bidrar till en bättre trivsel och indirekt till bättre arbetssituation och kanske till ett bättre resultat för företaget i slutet av året. Dessa personer bör kanske ha en extra liten uppmuntran jämfört med dem som sätter sig och vilar vid första bästa tillfälle. Det är viktigt att företaget visar var som uppskattas och vad som inte uppskattas. Med hjälp av subjektiva mått kan företaget belöna personal för ett presterande som de eventuellt inte kan mäta med hjälp av objektiva mått.

Företagets belöningsystem är nu uppbyggt på ett enda prestationsmått vilket i sig inte behöver vara dåligt. Precis som Olve, Roy och Wetter (2001) hävdar vi att företaget behöver ha rätt mängd och mix av prestationsmått. Anledningen till att ett företag kan behöva flera prestationsmått som mäter på olika saker är många. En anledning som kan nämnas bland annat att de anställda bör få information som visar deras egna prestationer nedbrutna så långt det går och att de kan se sin utveckling. Att kunna se sin egen utveckling och möjligheten att förbättra sig är viktigt för att de anställda skall känna att de inte står och stampar på samma ställe.

Det är här viktigt att den anställda kan se att sina prestationer ger ett bidrag till slutresultatet vilket kanske inte är fallet på HGL i nuläget. En annan anledning är att företagets mål och strategi återspeglas i de prestationsmått som används. Självklart är det ett mål för alla företag att ha ett positivt resultat vilket återspeglas i det prestationsmått som används på företaget. Dock nämner ekonomichefen att HGL: s övergripande vision och mål är att vara den kostnadseffektivaste kontraktstillverkaren inom elektronik i Norden vilket vi inte kan se när vi studerar prestationsmålet som används i belöningssystemet. Inte heller ser vi de faktorer som ekonomichefen också hävdar är viktiga för företaget. Dessa faktorer är fakturering/månad, leveransprecision, kvalitet och resultat/månad. Då detta verkar vara några av företagets kritiska faktorer bör de vara något som företaget mäter och grundar sin belöning på.

Ekonomichefen hävdade att orsaken till att så inte var fallet var att det skulle krävas en för stor arbetsinsats för att underhålla och driva ett sådant system. Vi kan delvis hålla med om den saken men vi tror att om HGL väger nyttan av att använda sig av ett sådant system mot kostnaden för att driva systemet skulle nyttan troligen överväga kostnaderna. Flera av dessa faktorer kanske redan mäts och i så fall gäller det att knyta dessa så långt det går till de enskilt anställdas prestationer och använda sig av dem i belöningssystemet. Detta problem med vilka mått som skall användas kan vara orsaken till varför respondenterna anser att belöningssystemet ger liten eller ingen effekt. Om prestationsmått skall fungera som de styrmedel de är, är det viktigt att de mäter det som företaget vill styra.

6.2 Föreningssparbanken

I Föreningssparbankens årsredovisning (2003) får vi reda på att Föreningssparbanken skapades genom fusionen mellan Sparbanken Sverige och Föreningssparbanken 1997. Av dagens 88 fristående sparbanken har Föreningssparbanken ett samarbetsavtal med 86 av dem och de står för cirka en fjärdedel av Föreningssparbankens omsättning. Under Föreningssparbankens varumärke, kopparmyntet, förmedlar dessa sparbanker Föreningssparbankens tjänster och produkter. Banken är även verksam i Baltikum, Danmark, Norge samt Finland. Antalet anställda i koncernen är 15 366 och banken har 516 kontor i Sverige. Omsättningen för år 2003 var cirka 24,5 Mdkr.

6.2.1 Belöningsystemet Kopparmyntet

Det belöningsystem som Föreningssparbanken använder sig av kallas Kopparmyntet. Motivet som ligger bakom införandet av detta system är att ge de anställda en del av de merresultat som de har arbetat ihop under året. Detta på grund av de anställdas arbetsinsats i stor grad påverkar det resultat som banken presterar. De prestationsmått som ligger till grund för systemet i Föreningssparbanken är räntabilitet på eget kapital i förhållande till ett vägt genomsnitt av jämförbara nordiska banker och marknadsandelar för nettosparande inom sparande/placeringar i den svenska verksamheten. Det senare måttet är olika för varje år och definieras i procent av marknaden. Av det merresultat som uppstår utdelas en tredjedel till de anställda genom en stiftelse men utdelningen är dock högst 1,5 basbelopp. Med merresultat menas här den del av resultatet som överstiger jämförbara bankers resultat. Styrelsen i stiftelsen utses till hälften av Föreningssparbankens styrelse och den andra hälften av de fackliga organisationerna inom Föreningssparbanken. Placeringar av medlen i stiftelsen skall främst ske i Föreningssparbankens aktier men de får inte överskrida 9.9 procent av bankens röstvärde utan bolagsstämmans godkännande. Samtliga anställda får samma andel av vinsten men dock beroende på arbetstiden de haft under året. De medel som avsätts i belöningsystemet är låst i fem år innan de anställda kan ta ut dem ifall de vill. Vid tillfället för den anställdes pension betalas även medlen ut. Varje anställd får under året en bekräftelse på hur mycket deras andel i stiftelsen är värd. Informationen om Kopparmyntet fick vi inte genom intervju utan genom skriftliga beskrivningar av systemet.

6.2.2 Intervju med anställd 1

Den första respondenten på Föreningssparbanken arbetar som privatrådgivare och har varit anställd på banken sedan 1981. Arbetsuppgifterna har under hennes tid som anställd varit varierande. Hon gav oss en beskrivning av belöningsystemet som att det avsetts pengar efter vissa givna kriterier/mål. Ofta är dessa mål uppställda i förhållande till andra banker. Vidare säger hon att målen är uppdelade i tre olika delar som när alla är uppfyllda ger full utdelning. Är inte alla delarna uppfyllda resulterar det i en reducering av utdelningen men hon vet inte hur mycket som reduceras för varje delmål som inte uppfyllts.

Som exempel på mål som hon tror kan vara med säger hon vinst och sparande. Pengarna från belöningarna kan hon ta ut vart femte år eller vid tiden för pensionen. Hon kan dock inte nämna de mål som behöver vara uppfyllda för att belöningen skall delas ut och hur målen mäts kan hon inte heller säga.

Hon tror att orsaken till att Föreningssparbanken har ett belöningsystem är att stimulera personalen att göra ett bättre resultat och att det har lite med trivseln att göra. Någon uppdelning av mätningarna på respektive bankkontor eller avdelningar görs enligt respondenten inte. Vidare tror hon att det är för att de anställda skall anstränga sig extra och göra ett bra arbete. Hon tycker inte att belöningsystemet påverkar hennes arbetsinsats och att belöningsystemet inte är något som går hon och tänker på. När belöningen delas ut blir hon glad men tankarna kretsar inte annars kring belöningsystemet. Vid en diskussion om saker som hon vill ändra på, respektive saker som kan få henne att prestera bättre menar hon att så länge banken går med vinst bör de anställda få ta del utav vinsten. Hon känner inte att hon har så stor möjlighet att påverka sin egen belöning. Naturligtvis bidrar hon men hon känner inte att om hon jobbar det där lilla extra resulterar det i en ökad belöning.

På frågan om hon känner sig informerad om belöningsystemet svarar hon att hon säkert är informerad men hon kommer inte ihåg hur informationen såg ut. Hon säger att informationen finns tillgänglig för dem men att hon inte aktivt går in och tittar på den. Hon hävdar att det finns väldigt mycket information som hon behöver ta del av och att just information om belöningsystemet inte är av hög prioritet. Hon tror inte att belöningsystemet ger någon effekt för företaget mer än att som fungera som ett "plus". Systemet ger enligt henne inte effekt i det dagliga arbetet. Det förekommer andra typer av mindre belöningar som till exempel en flaska vin eller en blomma vid genomförande av en utbildning eller att de har "gjort någonting extra". Dock omfattas inte denna typ av belöningar i belöningsystemet vilket gör att vi inte kommer att behandla det i detta arbete. Hon tycker inte att det finns några arbetsuppgifter som blir lidande för att de inte är belöningsgrundande. Vi kan kommentera detta med att det självklart inte är möjligt om hon inte kan nämna vilka arbetsuppgifter som är belöningsgrundande. Hade hon vetat vilka arbetsuppgifter som är belöningsgrundande kan vi fråga oss ifall andra arbetsuppgifter hade blivit lidande men det kan vi tyvärr inte svara på. Av samma orsak som i frågan innan kan hon inte svara på hur lätt alternativt svårt hon anser målen för belöningsystemet är uppnåbara.

Enligt respondenten är belöningsystemet rättvist med motiveringen att samtliga anställda får samma belöning. Med erfarenheten från tidigare intervjuer frågar vi henne ifall hon fortfarande tycker att det är rättvist ifall en person som anstränger sig mycket får samma belöning som en person som inte anstränger sig lika mycket. Hon håller med om att i detta scenario är det inte rättvist men hon tror att alla gör sitt bästa på arbetsplatsen där hon arbetar. Enligt respondenten går företaget igenom och sätter nya mål/kriterier varje år. Det var enligt henne en av orsakerna till att hon inte kunde dem som gäller i nuläget. Den allmänna arbetssituationen är enligt henne vad som kan motivera och få anställda att prestera och inte belöningsystemet.

6.2.3 Intervju med anställd 2

Den andra och sista respondenten från Föreningssparbanken arbetar som företagsrådgivare på lokalbanken i Ronneby och har arbetat på Föreningssparbanken (innan fusionen arbetade hon på Sparbanken) i sammanlagt 25 år. Hon hävdar att hon inte kan säga hur belöningssystemet är uppbyggt och ser ut. På frågan om vilka faktorer som behöver vara uppfyllda för att belöningen skall delas ut säger hon att hon kan gissa på hur lönsam banken har varit i förhållande till andra banker. Senare nämner hon att det kan vara avkastning på totalt kapital och att det kan säkert vara något med bankens marknadsandelar också. Hon tror att orsaken till att banken har ett belöningssystem är att det skall fungera som en sporre och morot i vardagen för att nå upp till företagets ökande krav på lönsamhet. Men hon tror inte att belöningssystemet fungerar som det är menat eftersom de inte vet kriterierna och att de inte får sätta upp några egna mål på lokalbankerna som de tidigare gjort. Hon menar att hon vill ha mål som de själva kan vara med och påverka för att ett belöningssystem skall vara effektivt. Men tanke på tidigare orsaker tycker hon inte att belöningssystemet har någon effekt på hennes arbetsinsats.

När det gäller önskvärda ändringar i systemet vill hon att det mål som ligger till grund för belöningssystemet skulle vara något som de själva kan påverka på lokal nivå. Hon tycker även att allt som mäts nuförtiden är ekonomi och det kanske finns andra saker som de kan mäta på som inte har en fokus på ekonomiska faktorer. Hon anser att hon själv inte känner att hon kan påverka möjligheten eller storleken på belöningen men att hon som en del av de anställda väl ändå påverkar det. I det dagliga arbetet tänker hon på bankens lönsamhet och marginaler men hon tänker inte på att hon kan påverka belöningen. En av anledningarna till att systemet inte har haft en sådan stor påverkan tror respondenten beror på att det inte har rört sig om så pass stora belöningar vid varje utdelningstillfälle samt att det går att ta ut pengarna. Respondenten anser sig inte tillräckligt informerad om hur belöningssystemet ser ut på företaget. Sett som en helhet tycker hon inte att belöningssystemet ger någon effekt på prestationerna från de anställdas sida. Hon säger att de varken diskuterar det eller att det finns närvarande i vardagen, åtminstone från hennes sida sett. Respondenten nämner att hon i dagarna kom hem ifrån en resa till Tyskland som några anställda som arbetar med företagskunder fick som belöning för att de lyckats så bra med försäkringslösningar för företagskunderna. Denna belöning fick de för att de vann en tävling som företaget hade och hon anser att sådana belöningar motiverar långt mycket mer än vad belöningssystemet gör. Efter resan talade hon med andra anställda och sa att de nästa år måste prestera ännu bättre. Där kan vi se att den belöningen verkar ge effekt på kommande prestationer. Vidare anser hon att belöningssystemet är rättvist då alla får samma belöning. Respondenten ger oss med följande ord en bild av hur belöningssystemet påverkar henne i det vardagliga arbetet. ”Alltså det finns inte med i min sinnesvärld bara det här med belöningssystem”

6.2.4 Vidare analys av materialet från Föreningssparbanken

Om vi startar med syftet med belöningsystemet i Föreningssparbanken hävdar banken att orsaken till att de har ett belöningsystem är att det är de anställda som genom sin arbetsinsats i stor grad påverkar det resultat som banken presterar och banken vill då ge de anställda en del av det merresultat som de har varit med att prestera. Eftersom systemet belönar efter en bra prestation finns det enligt oss en underliggande tanke i systemet att uppmuntra till bra prestationer även om det inte är direkt uttalat som motiv till belöningsystemet. Det ena prestationsmåttet som används på banken för att mäta denna prestation från de anställda är räntabilitet på eget kapital. Detta mått är en bra indikator på hur effektiv banken har varit under året då graden av måluppfyllelse (resultatet) ställs i förhållande till resursinsatsen (egna kapitalet). Det andra prestationsmåttet som används mäter Föreningssparbankens marknadsandel och detta mål går inte lätt att koppla ihop med de mål som har satts upp för belöningsystemet. Det skulle i så fall vara att en stor marknadsandel är en viktig faktor för ett bra resultat. Någon konflikt mellan de prestationsmått som används kan inte vi se men en jakt på marknadsandelar kan orsaka ökade kostnader vilket i sin tur kan dra ner företagets lönsamhet och därigenom räntabiliteten. Att bibehålla eller öka sina marknadsandelar betyder inte per automatik att det blir ett bättre resultat. Vad det gäller antalet mått anser vi att belöningsystemet förmodligen skulle kunna utvidgas. Föreningssparbanken skriver själva i sin årsredovisning följande. "Kundnöjdhet är den absolut viktigaste framgångsfaktorn oavsett strategi." Vår tanke var när vi såg denna text, varför då inte koppla kundnöjdhet till belöningsystemet för att på så vis belöna agerande som främjar denna viktiga framgångsfaktor.

Informationen om belöningsystemet till de anställda från ledningen verkar inte vara fullt tillfredsställande. Båda respondenterna visste att det finns information om belöningsystemet på bankens intranät men ingen av de kände sig direkt informerade. De känner att det finns så mycket information som de behöver ta del av så belöningsystemet blir lidande och bortprioriterat. Vi anser att för att ett belöningsystem skall vara effektivt krävs det att kontinuerlig information sprids till de anställda om vad kriterierna och målen är för belöningsystemet och företaget. Det är enligt oss verkningslöst att ha ett belöningsystem och att jobba för att nå ett mål om inte målen och kriterierna är kända av de anställda. Sett till samtliga anställda får de information om hur de har presterat och vad detta kommer att ge för belöning om det fortsätter i samma takt. Denna information ger dock inte de anställda någon uppfattning om deras egna prestationer då några sådana mätningar som är kopplade till belöningsystemet inte görs. Detta medför att de anställda inte kan se sin egen utveckling vilket kan försvåra möjligheten för den anställda att prestera bättre.

Målen som skall vara uppfyllda för att belöningen skall delas ut bör kännas uppnåbara av de anställda men skall samtidigt inte vara för lätta att uppnå. Det är i Föreningssparbanken inte lätt för de anställda att ha en möjlighet att på en individuell nivå känna de uppnåbara då de enskilt är en så liten del i det stora hela. Som enskild person är det inte lätt att påverka ett så stort företags räntabilitet på eget kapital. Eftersom det inte finns några individuella mål i belöningsystemet kan inte de anställda se hur mycket de behöver prestera.

Belöningssystemet är endast kollektivt och belöningen delas ut med lika mycket till samtliga som berörs. Respondenterna på Föreningssparbanken tycker att detta är ett rättvist system med lika belöning för alla. Detta är något vi ställer oss tveksamma till då personer presterar olika och bör belönas därefter. Hade prestationsmätning skett på individnivå hade det kunnat vara bra om företaget även hade använt sig av något eller några subjektiva mått. Detta på grund av att företaget då kan belöna personal för beteende som är önskvärt men inte visas i mätningar av finansiell karaktär.

Föreningssparbanken har ett system som enligt oss är bra i avseende på att det hela tiden finns möjlighet att öka belöningens storlek förutom att det finns en maximal begränsning som är 1.5 basbelopp. Vi menar med detta att det inte finns någon enstaka "tröskel" eller trappsteg som kan göra att belöningen inte kan bli större. I det nuvarande systemet finns det inga nivåer som behöver nås utan belöningen ökar parallellt med prestationen. Den maxgräns som finns är dessutom ganska hög så den påverkar inte i så hög grad. Ingen av respondenterna tyckte att de kunde se kopplingen mellan vad de presterar och belöningen. Om de inte kan se denna koppling har de i så fall något incitament att prestera mer? I denna fråga hävdar vi att de inte har det, för varför prestera mer när det enligt dem inte resulterar i någon belöning? Om vi ser på hur pass långt ned prestationsmåttarna är nedbrutna i banken kan vi se att prestationsmätningarna görs på företaget som helhet. Prestationsmåttarna är alltså inte nedbrutna någonting.

När mätningarna riktar in sig på individnivå, gruppnivå och kanske kontornivå får de anställda lättare att förstå måtten och kan känna en möjlighet att påverka resultatet av dem men som det är uppbyggt nu är de en stor chans att Föreningssparbankens belöningssystem inte motiverar personal så mycket som den skulle kunna. En annan effekt som en nedbrytning av mätningarna medför är att de anställda kan se sin egen utveckling över tid men inte heller denna effekt kan banken använda sig av då de bara har valt att göra mätningarna på företagsnivå. Hur skall vi då uttala oss om belöningssystemet? Om målet med belöningssystemet bara är att låta de anställda ta del av merresultat de presterar kan vi säga att Föreningssparbanken lyckas med det. Men om målet med belöningssystemets mål är att ge de anställda incitament att prestera bättre lyckas inte banken med detta. Ingen av respondenterna ansåg att belöningssystemet hade någon effekt på företaget.

6.3 Handelsbanken

I Handelsbankens årsredovisning kan vi se att banken agerar främst i Norden och Storbritannien men har även kontor i ytterligare 10 länder som har till uppgift att fånga upp utländska kunders affärer med företag i Norden och Storbritannien. Handelsbanken har 9 258 anställda spridda över 453 kontor i Sverige och 101 kontor i övriga Norden och Storbritannien. Omsättningen år 2003 uppgick till cirka 22,1 Mdkr.

6.3.1 Belöningsystemet Oktagonen

Belöningsystemet som Handelsbanken använder sig av kallas Oktagonen och fungerar på så vis att en del av bankens utdelning placeras i stiftelsen Oktagonen som förvaltar denna utdelning till tiden för de anställdas pension. Stiftelsens styrelse utses av den fackliga organisationen Finansförbundet. Det prestationsmått som Handelsbanken använder sig av för Oktagonen är räntabilitet på eget kapital. Måluppfyllelse och utdelning till de anställda nås när denna räntabilitet överstiger ett vägt snitt av räntabiliteten på eget kapital hos övriga börsnoterade nordiska banker. Vid årsskiftet 1997/98 förvaltades totalt 11,3 mdr av stiftelsen Oktagonen och innehavet i Oktagonen består till en betydande del av aktier i Handelsbanken. Den tänkta motivationen för de anställda enligt oss består i för det första att prestera för att det skall bli en utdelning och för det andra att prestera för att värdet av deras Handelsbanksaktier i Oktagonen skall stiga i värde. Det har bara inträffat en gång sedan starten 1973 med Oktagonen att det inte har blivit någon utdelning och orsaken till detta var inte att de inte uppfyllde målen utan det var för att det inte var någon utdelning till aktieägarna det året och då kunde inte heller Oktagonen få någon utdelning. En sak som Oktagonen medför är att de anställda tillsammans är den största ägaren i Handelsbanken vilket medför att de har en hel del makt i företaget som kan användas till de anställdas fördel. Är det något som de anställda inte gillar har de en möjlighet att stoppa det med hjälp av aktieinnehavet. Motivet bakom systemet var inte att sporra de anställda till större prestationer utan bygger på ett skälighetsresonemang att om utvecklingen i banken har varit särskilt god skall de anställda få ta del av detta. Informationen om belöningsystemet har vi hämtat från Stiftelsen Oktagonens (1998) "Oktagonen Från idé till verklighet 1973-1998".

6.3.2 Intervju med anställd 1

Vår första intervju på Handelsbanken genomfördes med en anställd som arbetar som banktjänsteman främst med placeringar och har varit anställd på Handelsbanken sedan 1988. Han hävdar att belöningsystemet fungerar så att om de är bättre än deras konkurrenter i lönsamhet får de avsättning till Oktagonen. Vidare berättar han att en tredjedel av utdelningen gick till Oktagonen men han tror att det nu har ändrats till en fjärdedel. Han fortsätter med att ge oss en bild av systemets grundare och tillkomsten av systemet. En viktig orsak till att ha detta system menar han är att skapa ett ägarintresse hos de anställda för att de skall arbeta bättre och känna mer med företaget.

Han menar att om de anställda är delägare är de lite försiktigare och tänker mer på de kostnader de drar på sig och att belöningsystemet på ett undermedvetet plan påverkar hans arbetsinsats även om han inte tänker på det i det dagliga arbetet men att det ändå påverkar framför allt kostnadsmedvetenhet. Då intäkterna i en bankverksamhet är i så stor utsträckning ganska konstanta menar han att det är på kostnadssidan bankerna kan konkurrera. De första åren som anställd ansåg respondenten att det skulle vara trevlig om lite av pengarna gick att ta ut innan pension men idag anser han att det är bra att systemet ser ut som det gör vilket kan bero på hur långt den anställde har kvar till pensionen.

Respondenten anser inte att han som individ har någon större möjlighet att påverka om han får någon belöning eller storleken på belöningen. Vidare säger han att om belöningsystemet inte har någon effekt ska det heller inte finnas men han säger att det på företaget finns ett "tänk" hela tiden att de inte skall ha några kostnader och jobba effektivt men om ursprunget till det "tänket" kommer från belöningsystemet menar han att det är svårt att veta. Det kan enligt respondenten vara så att det är en positiv spiral som har skapats av Oktagonen då bra prestationer skapar utdelning som i sin tur motiverar till ytterligare prestationer och så vidare. Den direkta kopplingen mellan Oktagonen och prestationerna anser han inte finnas men det kan vara så att de anställda "styr nog ändå åt ett visst håll lite varje gång va - omedvetet". På frågan om han känner sig informerad om belöningsystemet säger han att han har blivit det men att han inte känner till del finstilla. Av det som vi har hört vid intervjuer kan vi säga att han är väl insatt i både historien bakom och uppbyggnaden av belöningsystemet.

Det som vi anser är den viktigaste delen i frågan om de anställda är informerade om belöningsystemet är om de vet om vilka kriterier som behöver vara uppfyllda för att det skall utdelas någon belöning och i detta fall kan vi säga att han i stora drag vet det. Dock kan vi hävda att de kriterier som är uppsatta är ganska diffusa. Räntabiliteten i sig är inte diffus men däremot vad de anställda skall göra i sitt dagliga arbete för att räntabiliteten skall förbättras kan vara svårt att veta. På de anställda som en helhet anser han att belöningsystemet har givit effekt då de anställda känner sig delaktiga i företaget. Vidare hävdar han att företaget omsätter lite personal, på både gott och ont, och att det kan bero på Oktagonen då de måste avstå från framtida utbetalningar om de vill byta jobb.

Även måste de på något sätt kräva kompensation för detta från den potentiella arbetsgivaren för att inte förlora på bytet. På frågan om det finns några arbetsuppgifter som blir lidande på grund av att de inte är belöningsgrundande hävdar han att det inte finns några sådana arbetsuppgifter utan mätningen sker endast på det slutliga resultatet. Belöningsystemet är enligt honom rättvist då alla får samma utdelning vare sig den anställda är chef eller städare. Hade det enligt respondenten funnits olika procentsatser för privata rådgivare och de som arbetar i kassan hade det uppstått konkurrenstänkande som inte hade varit bra. Slutligen anser han att skillnaderna i prestationerna inte bör återspeglas i belöningsystemet utan hellre i lönesystemet.

6.3.3 Intervju med anställd 2

Den andra respondenten på Handelsbanken är anställd som ställföreträdande chef och har varit anställd i banken sedan 1972. Hon har således varit med sedan starten av belöningsystemet. Hon anser att hon vet hur belöningsystemet är uppbyggt men känner inte till alla detaljerna. Från början tyckte hon inte det var bra att det inte gick att ta ut några pengar men nu senare är hon glad att systemet ser ut som det gör. Det ursprungliga motivet från företagets sida med att införa ett belöningsystem tror hon var att eftersom det talades mycket om löntagarfonder på den tiden ville den dåvarande VD:n bygga ett eget system som passade Handelsbanken. Kriterierna för belönings utdelande säger hon är att vara den lönsammaste banken och att detta har mätts på olika sätt genom tiderna.

Hon anser vidare att belöningsystemet faktiskt inte påverkar hennes arbetsinsats utan det gör snarare Handelsbankens decentraliserade struktur och delaktigheten i resultatet.

Belöningsystemet fungerar snarare som en ”rolig grej på slutet”. Respondenten anser att hon är välinformerad om hur belöningsystemet ser ut på företaget och vidare tror hon att belöningsystemet har en effekt på företaget som helhet. På frågan ifall hon tycker att belöningsystemet är rättvist svarar hon att hon tycker det. För att företaget skall gå bra krävs det att alla i företaget drar åt samma håll och alla måste känna sig viktiga. Att det är solidariskt medför att alla måste göra sitt för att alla skall få någon belöning. Hon menar vidare att det fungerar så att alla får samma belöning men att skillnader i prestationer märks i lönen istället. I lönesystemet sätts personliga mål som beroende på uppfyllandet av målen påverkar den lönepåslag som den anställde får.

6.3.4 Intervju med anställd 3

Den tredje respondenten arbetar som försäkringsrådgivare i SPP Handelsbanken Liv som är ett helägt dotterbolag i koncernen. Hon hanterar huvudsakligen tjänstepensioner och har varit anställd sedan 1990. Hon känner sig ganska säker på hur belöningsystemet är uppbyggt och utformat dock känner hon inte till alla detaljer. Hon säger att kriterierna för belönings utdelning är att Handelsbanken skall ha en bättre räntabilitet på eget kapital än genomsnittet i svenska banker och denna beskrivning är helt korrekt. Anledningen till att företaget har ett belöningsystem anger hon är att motivera anställda och få de att känna sig delaktiga. Hon hävdar vidare att samtliga anställda får lika del av utdelningen. Hon anser inte att belöningsystemet påverkar hennes arbetsinsats utan det är snarare arbetsklimatet och kulturen på företaget som påverkar mer.

På frågan ifall hon vill ändra på något i belöningssystemet svarar hon att det vore önskvärt med en fast lönedel plus en rörlig del som är baserad på prestationer. En rörlig lönedel anser hon skulle medföra att det blir lättare för de anställda att se kopplingen mellan prestationerna och belöningen för dem. Hon anser att hon är väl informerad om belöningssystemet. Då belöningssystemet baseras på räntabiliteten anser hon att det inte finns några arbetsuppgifter som blir lidande eftersom de inte är belöningsgrundande. Hon hävdar vidare att det är ett väl utformat system som ger en bra ersättning till de anställda men hon tror inte att banken har uppnått de resultat de har gjort på grund av belöningssystemet.

6.3.5 Vidare analys av materialet från Handelsbanken

Även här skall vi starta med att klargöra målen med belöningssystemet. I motiven till Handelsbankens belöningssystem slår de fast att målet inte är att sporra de anställda till att prestera bättre. Som motiv uppger de att det är ett skälighetsresonemang som säger att de anställda bör få del av det goda merresultat de presterar. Precis som i Föreningssparbankens belöningssystem ligger det enligt oss en underliggande tanke, om än omedveten, att stimulera prestationer från de anställda. Prestationsmålet är även här räntabilitet på eget kapital vilket som tidigare nämnts är ett bra mått på bankens effektivitet. Just räntabiliteten är något som Handelsbanken har som övergripande finansiellt mål. Att detta återspeglas i målen för belöningssystemen är enligt oss mycket bra. Medlen som de skall använda sig av för att uppnå det övergripande målet är enligt Handelsbanken kundnöjdhet via kvalitet på tjänsterna, kostnadseffektivitet, fokus på lönsamhet framför volym samt att anställa välutbildad personal. Dessa viktiga faktorer är något vi saknar i belöningssystemets kriterier för utdelning.

Någon konflikt mellan prestationsmåten i belöningssystemet är det naturligtvis inte då det endast finns ett mått som belöningarna grundar sig på. Om målet för belöningssystemet endast är att belöna de anställda när ett merresultat har uppnåtts är det prestationsmått som används bra. När det gäller informationsspridningen från företagets sida om belöningssystemets utformning och kriterier för att en belöning skall delas ut kan vi säga att systemet har funnits i väldigt många år och några oklarheter vilka kriterierna är, torde det inte råda några tvivel om. Detta visade sig också i intervjuerna med respondenterna där alla hade en någorlunda korrekt uppfattning om kriterierna. Precis som i fallet med Föreningssparbanken kan inte Handelsbanken ge anställda information om deras egna prestationer eftersom prestationsmätningarna i samband med belöningssystemet sker på företagsnivå och inte på individnivå eller gruppnivå. I och med att prestationsmätningarna sker på så pass hög nivå i företaget medför det också att de anställda får svårt att känna att de kan nå upp till kriterierna. De vet inte hur mycket de som individer måste prestera för att nå upp till kriterierna. Dock på företaget som helhet har de en uppfattning om att de kan nå upp till kriterierna då de har gjort det de senaste 32 åren.

Då det endast handlar om kollektiva belöningar finns det i systemets utformning en risk att anställda åker snålskjuts på andra anställdas prestationer. Respondenterna ansåg ändå att systemet var rättvist och att risken för detta inte var stor. De hade en uppfattning om att det inte fanns underpresterande i företaget. Det prestationsmått som används är helt och hållet ett objektiva sådant. Detta medför att de inte kan belöna önskvärda prestationer som kanske inte påverkar mätningarna som görs i nuläget. De medlen som skall hjälpa till att nå upp till bankens övergripande finansiella mål som vi tidigare nämnde saknades i belöningsystemet. Ifall banken hade baserat belöningen på till exempel kundnöjdheten hade de igenom detta fått med ett subjektivt mått i systemet och hade då kunnat belöna sådana önskvärda prestationer. Precis som i fallet med Föreningssparbankens belöningsystem används inga "trösklar" eller "trappor" när det gäller storleken på belöningen utan belöningen ökar i samma takt som prestationerna vilket vi anser är den ideala lösningen. Dock finns i Handelsbanken inget tak för hur stor belöningen kan vara utav vad vi har sett.

I Handelsbankens belöningsystem är prestationsmätningarna inte nedbrutna på vare sig individnivå, gruppnivå eller kontorsnivå. Detta medför och som tidigare nämnts att de anställda får svårare att förstå måtten samt att känna någon möjlighet att påverka resultatet av mätningarna. Utifrån prestationsmätningarna så som de ser ut nu kan de anställda inte se sin egen utveckling och från de en möjlighet att förbättra sig. Självklart kan de anställda förbättra sig men det kan kanske vara svårt att se vad det är som behöver förbättras. Så som systemet är utformat nu blir det svårt för de anställda att se kopplingen mellan vad de presterar och vad de får i belöning. Detta är ett stort problem ifall belöningsystemet skall fungera som incitament att prestera bättre.

7. Slutsatser

Vi har i våra undersökta företag sett en stor likhet mellan de belöningsystem vi har undersökt och vi har kunnat konstatera att det finns ett flertal brister i dem vad det gäller påverkan på de anställda och deras prestationer.

Som slutsatser av vårt arbete kan vi säga att belöningsystemen i deras nuvarande utformning inte ger företagen ett tillfredställande resultat eller en bra möjlighet att påverka de anställda att prestera mot de av företagen definierade målen för belöningsystemen. De prestationsmätt som används i belöningsystemen är dock lämpliga i förhållande till de mål som har satts upp. Samtliga företag i vår undersökning har använt sig av kollektiva belöningsystem. Det finns enligt Johansson och Kullvén (2002) en risk med dessa system då de kan belöna individer som åker snålskjuts på andras prestationer. I vår undersökning kan vi dock inte finna några sådana tendenser då de flesta vi intervjuat menar att alla gör sitt bästa givet sina förutsättningar.

Vi kan i vår undersökning se att de anställda inte kan se att deras individuella prestationer bidrar till att deras belöning kan öka. Fler och mer nedbrutna prestationsmätt som ger individen möjligheter att se hur de har presterat och möjlighet att ändra sin egen belöning skulle enligt oss göra att de anställda ser sina egna prestationer. Detta stärker befintlig teori av Olve, Roy och Wetter (2001). Företag kanske väljer ett enkelt mått att mäta på men som styrmedel kan samma mått vara potentiellt väldigt komplext. Mätningar med prestationsmätt som är mer komplext uppbyggda och svåra att konstruera kan vara lättare att styra företaget med än mätningar med enkel uppbyggnad. Dock kan sådana system vara svåra att informera ut till de anställda. Får företag bara ut informationen så att de anställda förstår den kan komplexa mätningar med många prestationsmätt fungera väldigt bra. Vi har märkt brister vad gäller informationen till de anställda om innehållet i belöningsystemet. Det verkar vara mycket upp till de anställda själva att ta reda på vad som gäller även om viss information ges. Detta kan leda till att det bland de anställda finns personer som inte känner till eller kanske inte förstår vad belöningsystemet har för mål. Detta kan knytas till och stärka det som Olve, Roy och Wetter (2001) hävdar om ett ”gemensamt språk”. Det vill säga att ledningen bör se till att alla som berörs av belöningsystemet förstår dess innebörd.

Samtliga av de belöningsystemen som vi har studerat är väldigt enkelt uppbyggda. Två av dem grundas endast på ett enda prestationsmätt och det tredje har endast två mått i sin uppbyggnad. Om detta är något generellt bland företag med så få och övergripande mått i belöningsystem anser vi att många av de faktorer som är viktiga för verksamheterna inte finns representerade i systemen. Flera av de så kallade kritiska faktorerna skulle kunna kopplas till belöningsystemet för att öka dess effekt på dessa områden. Detta är även något som hävdas av bland annat Ewing och Samuelson (2002). Företag brukar göra mycket mätningar och ha information kring de kritiska faktorerna även om dessa inte ingår i belöningsystemet. Denna information skulle enligt oss kunna användas i konstruktionen av belöningsystem.

Om företags information om prestationen och mål med belöningsystemet till sina anställda är dålig kan detta leda till minskad effekt hos systemet. Om de anställda inte vet vad målen med belöningsystemet är leder det till att de inte vet vilken väg de skall ta då de inte vet vad slutmålet är. I de undersökta företagen är det få som över huvud taget har en tanke på belöningsystemet i sitt arbete och vi får uppfattningen av att belöningsystem är något företagen skall ha även om det inte ger någon vidare effekt. Att anställda många gånger tycker att företags information är knapp kan bero på att det inte finns någon individuell information att ge då belöningsystemen bara mäter på företagsnivå och inte på lägre nivå. Det finns alltid personer som inte kommer att påverkas av belöningsystem av olika skäl. Det som företag kan göra är att i största möjliga mån försöka öka förutsättningarna för att systemet skall kunna påverka så många av de enskilda individerna som möjligt.

Är det svårt för anställda att se sina egna prestationer minskas belöningsystemets effektivitet. Nedbrutna och mer anpassade mått till enskilda individer eller grupper ger troligtvis mer effektiva belöningsystem. Vi kan säga att det är mer av en symbolisk handling att dela med sig av vinsterna till de anställda än ett system som skall ha en effekt på prestationerna.

7.1 Vidare studier

Det vore intressant och givande att vidga undersökningen till fler företag och inom fler branscher för att se hur användandet av belöningsystem ser ut där. Vi har i våra intervjuer hört förklaringar som till exempel att belöningsystemet påverkar oss omedvetet och att belöningsystemet har skapat ett annorlunda tänkande angående kostnadsmedvetenhet. Detta är intressant att följa upp och se ifall det är fallet och hur det har uppstått. Detta problemområde bör även studeras ur ett beteendevetenskapligt perspektiv för att utreda varför personer känner sig eller inte känner sig motiverade av belöningsystem.

8. Reflektioner

Vi gjorde under starten av uppsatsarbetet ett antagande att belöningsystem skulle vara mer omfattande och komplext i företag som vara stora. I de företagen vi studerat baserades belöningen endast på ett eller två mått. Vi hade som målsättning innan arbetet att studera system med flera mått och därefter analysera och jämföra dessa. Detta var något som vi inte fick så stor möjlighet att göra. För att eliminera detta skulle vi redan från starten ha tagit reda på hur belöningsystemen var utformade och sedan valt företag att intervjua utifrån detta.

9. Referenslista

Anthony, R. N. Govindarajan, V. (2003), *Management Control*, International Edition, 11th edition, Mc Graw Hill

Atkinson, A. (1998), "Strategic performance measurement and incentive compensation", *European Management Journal*, 16, 5, s.552-561.

Ax, C.; Johansson, C.; Kullvén, H. (2002), *Den nya ekonomistyrningen*, 2:a upplagan, Liber.

Ewing, P; Samuelson, L. A. (2002), *Styrning med balans och fokus*. 2 upplagan, Liber.

Gyllberg, H; Svensson, L. (2002), *Överensstämmelse mellan situationer och ekonomisystem, - En studie av medelstora företag*. Lund business Press.

Ittner, C. D. Larcker, D. F. (2002), "Determinants of performance measure choices in worker incentive plans." *Journal of labor economics*, 20, 2, s. 58-90.

Ittner, C. D. Larcker, D. F. (1998), "Innovations in performance measurement: Trends and research implications", *Journal of management accounting research*, 10 s. 205-237.

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

Kaplan, R. S; Norton, D. P.; (2001), "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", *Accounting Horizons*, 15, 1, s. 87-104

Lundahl, U. Skärvad, P. H.; (1999), *Utredningsmetod för samhällsvetare och ekonomer*, tredje upplagan, Studentlitteratur.

Olve, N. G.; Roy, J. Wetter, M.; (2001), *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Liber Ekonomi.

Svensson, A.; Wilhelmsson, L. (1988). *Belöningsystem*, Statens Institut för Personalutveckling.

Waggoner, D. B; Neeley, A. D; Kennerley, M. P. (1999), "The forces that shape organisational performance measure systems: An interdisciplinary review." *International journal of production economics*, 60-61, 53-60.

Von Schéele F. (1996), *Just-In-Case Ny affärslogik för tjänsteföretag*, Liber-Hermods.

9.1 Övriga källor:

Föreningssparbankens årsredovisning 2003

Handelsbankens årsredovisning 2003

HGL Ronneby delårsrapport 2003

Stiftelsen Oktagonen (1998) information om belöningsystemet "Oktagonen Från idé till verklighet 1973-1998".

10. Bilagor

I denna del av arbetet presenterar vi de frågor som vi använt vid intervjuerna med de anställda samt personer insatta i belöningsystemet på de företag vi besökt.

10.1 Bilaga 1

10.1.1 Frågor till berörda av belöningsystemet

Vi är medvetna om att det kan vara några knepiga frågor. Är det något som är oklart kan vi förtydliga under intervjuerna.

1. Vilken är din position i företaget.
2. Hur länge har du jobbat i företaget?
3. Vet du hur ert belöningsystem ser ut och hur är det uppbyggt (mål och hur uppfyllanden av dessa mål mäts)?
4. Varför tror du ert företag har ett belöningsystem?
5. Känner du till kriterierna som behöver vara uppfyllda för att belöningen skall delas ut? (kan du ge några exempel?)
6. Påverkar belöningsystemet din arbetsinsats?
7. Finns det något i belöningsystemet som du skulle vilja ta bort eller lägga till? (kan du ge några exempel?)
8. Finns det enligt dig möjlighet att påverka belöningen (möjligheten till belöning eller dess storlek) eller anser du att det inte spelar så stor roll om **Du** jobbar lite mer eller mindre?
9. Vilken typ av belöningar erhåller du?
10. Känner du att du är informerad om hur belöningsystemet ser ut på ert företag?
11. Anser du att belöningsystemet har givit effekt och i så fall på vilket sätt?
12. Baseras belöningarna på individuella eller kollektiva prestationer eller är det blandat?

13. Finns det aspekter eller arbetsuppgifter som blir lidande för att de inte är belöningsgrundande?
14. I vilken grad upplevs kriterierna för belöningens utdelning som uppnåbara?
15. Upplever du belöningsystemet som rättvist (om inte - varför)?
16. Hur ofta revideras systemet?
17. Vad krävs enligt dig för att ett belöningsystem skall vara effektivt?
18. Vad bestämmer belöningens storlek?
19. Hur långa perioder baseras belöningarna på?

10.2 Bilaga 2

10.2.1 Frågor till person som är väl insatt i belöningsystemet

1. Hur länge har du jobbat i företaget?
2. Vilken är din position i företaget.
3. Kan du ge oss en beskrivning av företaget och dess verksamhetsområde?
4. Hur ser ert belöningsystem ut och hur är det uppbyggt?
5. Hur länge har ni haft ert belöningsystem?
6. Har ni haft ett annat system tidigare och i så fall varför har ni ändrat systemet?
7. Vilka typer av belöningar delar ni ut?
8. Vilka är motiven/målen med belöningsystemet?
9. Hur mäter ni ifall målen/motiven har uppnåtts?
10. Vilka prestationsmått använder ni er av? (Är vissa viktigare än andra?)
11. Vilka är företagets övergripande mål?
12. Tycker ni att ni har uppnått de effekter ni har eftersträvat med belöningsystemet?
13. Om inte vad har gjorts/skall göras för att rätta till detta?
14. Anser du att de anställda är väl informerade om hur belöningsystemet ser ut på ert företag?
15. Tror du att belöningsystemet påverkar de anställdas arbetsinsats?
16. Finns det något i belöningsystemet som du skulle vilja ta bort eller lägga till och vad i så fall?
17. Finns det enligt dig möjlighet för de anställda (varje enskild anställd) att påverka sin egen belöning (möjligheten till belöning eller dess storlek)?
18. Baseras belöningarna på individuella eller kollektiva prestationer eller är det blandat?



19. Tror du att det finns det aspekter eller arbetsuppgifter som blir lidande för att de inte är belöningsgrundande?
20. I vilken grad anser du de anställdas mål (kriterier för belöning) som uppnåbara?
21. Upplever du belöningsystemet som rättvist (om inte - varför)?
22. Hur ofta utvärderas systemet?
23. Vad krävs enligt dig för att ett belöningsystem skall vara effektivt?
24. Vad bestämmer belöningens storlek?
25. Använder ni er av icke kvantifierbara mått och i så fall vilka och hur mäter ni resultatet? (till exempel kvalitet)
26. Mäter ni tjänster och i så fall hur går ni till väga för att göra det?
27. Hur långa perioder baseras belöningarna på?