

Mälardalens Högskola
Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling
EFO 018 Kandidatuppsats i ekonomistyrning
Seminariedatum 2009-01-16

För- och nackdelar med belöningsystem

En studie om



SCANIA

Handledare:
Leif Carlsson

Författare
Jenny Andersson
Viveca Stenman
Tommy Strand

Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare Leif Carlsson för hans vägledning under arbetets gång. Vi vill även tacka de oppositionsgrupper som framfört viktiga synpunkter och konstruktiv kritik. Ett sista tack riktas till de medarbetare på Scania som ställt upp och låtit sig intervjuas, samt till våra nära och kära som stått ut med oss under arbetets gång.

ESKILSTUNA 2009

Jenny Andersson

Viveca Stenman

Tommy Strand

Sammanfattning

Datum 09-01-16

Nivå Kandidatuppsats i företagsekonomi, 15 hp

Författare	Jenny Andersson Löftets gränd 48 903 63 Umeå	Viveca Stenman Norrbovägen 3 633 47 Eskilstuna	Tommy Strand Granbyvägen 56 647 51 Åkers Styckebruk
------------	--	--	---

Handledare Leif Carlsson

Titel För- och nackdelar med belöningsystem - en studie om Scania

Problem Fungerar Scanias belöningsystem som en motivationsfaktor för de anställda?
Vilka är för- och nackdelarna med deras system?
Vad kan förbättras i Scanias belöningsystem?

Syfte Vårt syfte är att beskriva hur ett belöningsystem kan vara uppbyggt och studera vilka för- och nackdelar ett belöningsystem medför. Vi studerar närmare hur Scanias belöningsystem ser ut och hur väl det fungerar som en motivationsfaktor för de anställda. Vi vill också undersöka om det finns något som kan förbättras med Scanias belöningsystem

Metod Vi använde en kvalitativ metod. Utifrån litteraturstudier skapades en referensram. Därefter intervjuade vi sex personer på Scania om deras belöningsystem. Utifrån resultatet från dessa intervjuer analyserade vi referensramen. Vi har kommit fram till våra slutsatser utifrån detta.

Resultat Vi kom fram till att det inte finns något perfekt belöningsystem. Alla system har sina för- och nackdelar. Vi tycker att Scania har valt ett system som inte leder till missnöje eller orättvisor. Bonuslönen är inte direkt motiverande på kort sikt men leder på lång sikt till att de anställda känner mer samhörighet med företaget de jobbar i. Vi upplever att den största motivationsfaktorn i Scania är alla förmåner och utvecklingsmöjligheter som företaget erbjuder.

Nyckelord Belöningsystem, motivation, Scania

Abstract

Date	09-01-16		
Level	Bachelor Thesis in Business Administration, 15 hp		
Authors	Jenny Andersson Löftets gränd 48 903 63 Umeå	Viveca Stenman Norrbovägen 3 633 47 Eskilstuna	Tommy Strand Granbyvägen 56 647 51 Åkers Styckebruk
Tutor	Leif Carlsson		
Title	Advantages and disadvantages of reward systems – a study of Scania		
Problem	Does Scania's reward system work as a motivating factor for employees? What are the pros and cons of their system? What can be improved in Scania's reward system?		
Purpose	Our purpose is to describe how a reward system can be constructed and study the benefits and drawbacks of what a reward system entails. We are studying the details on how Scania's reward system is designed and how well it works as a motivation factor for the employees. We also study if there is anything that can be improved with the reward system that Scania has.		
Method	We used a qualitative method. Based on literature studies, we created a frame of reference. After that we interviewed six persons at Scania about their reward system. Based on the results of these interviews, we analyzed the frame of reference. We have reached our conclusions from the analyze.		
Results	We found that there is no perfect reward system. All systems have their advantages and disadvantages. We think that Scania has chosen a system that does not lead to dissatisfaction or injustice. The bonus remuneration is not directly motivating in the short term but in the long term it leads to that the employees feel more affinity with the company they work in. We believe that the most important motivation factor in Scania is all the benefits and opportunities to develop that Scania offers.		
Keywords	Reward system, motivation, Scania		

Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemdiskussion	1
1.3	Problemformulering	2
1.4	Syfte	2
1.5	Avgränsningar	2
1.6	Disposition	3
2.	Företagetpresentation	4
3.	Metod	5
3.1	Val av företag och genomförande	5
3.2	Metod - Kvalitativ	5
3.3	Datainsamling.....	5
3.4	Intervjuer	6
3.5	Källkritik	6
3.5.1	Validitet.....	7
3.5.2	Reliabilitet	7
4.	Referensram	8
4.1	Agentteorin:.....	8
4.2	Belöningar / belöningsystem	8
4.2.1	Olika belöningar.....	8
4.2.2	Grunder för belöningar.....	10
4.2.3	Individuell och kollektiv belöning	12
4.2.4	Hopwoodteorin.....	14
4.2.5	Några riktlinjer för belöningsystemet.....	15
4.2.6	Nackdelar med belöningsystem	15
4.3	Motivation	18
4.3.1	Abraham Maslows teori	18
4.3.2	Frederick Hertzbergs teori.....	19
4.3.3	Förväntningsteori om motivation	19
4.3.4	Den bakåtböjda kurvan.....	21
4.4	Sammanfattning av referensramen.....	23
5.	Empiri.....	25
5.1	Respondenterna	25
5.2	Scanias belöningsystem	25
5.2.1	Individuell lön	25
5.2.2	Resultatbonusen	27

5.2.3 Förmåner	28
5.3 Sambandet mellan prestation och belöning.....	29
5.4 Målet med belöningar.....	29
5.5 Information om belöningarna.....	29
5.6 Individuell belöning	30
5.7 För- och nackdelar.....	30
5.7.1 Resultatbonus	30
5.7.2 Förmåner	30
5.7.3 Individuell lön	31
5.7.4 Rättvist system	31
5.8 Förväntningar	31
6. Analys.....	32
6.1 Belöningar	32
6.2 Hoopwoodteorin.....	32
6.3 Riktlinjer för ett bra belöningsystem	33
6.4 För- och nackdelar.....	33
6.5 Maslows teori	33
6.6 Herzbergs teori	34
6.7 Förväntansteorin.....	34
6.8 Den bakåtböjda kurvan.....	34
7. Slutsatser	35

KÄLLFÖRTECKNING.....

BILAGA 1 Intervjuguide till Birger Nagler och Tore Larsson samt en tjänsteman inom Human Resources

BILAGA 2 Intervjuguide till tjänstemän och metallarbetare inom tillverkningen

Figur 1 Disposition - egen bearbetning sida 3

Figur 2 Hopwoodmodellen sida 14

Figur 3 Maslows behovshierarki sida 18

Figur 4 Förväntningsteorin - centrala delar – egen bearbetning sida 20

Figur 5 Motivationsformeln i förväntningsteorin – egen bearbetning sida 21

Figur 6 Bakåtböjda kurvan sida 22

Figur 7 Sammanfattningstabell - egen bearbetning sida 23-24

Figur 8 ”Bubbelbild” sida 28

1. Inledning

I detta avsnitt kommer vi att behandla bakgrunden, problemdiskussionen, problemformuleringen, syftet, avgränsningarna och dispositionen. Detta för att läsaren ska kunna förstå vad bakgrunden till uppsatsen är.

1.1 Bakgrund

Personalen i företagen idag är ofta företagets viktigaste resurs. Det är därför viktigt att företaget hittar rätt personal och är en attraktiv arbetsgivare, så att personalen vill stanna kvar i företaget. Det är även viktigt att kunna motivera sina medarbetare för att alla ska jobba mot företagets mål. Ett sätt att motivera personal är att jobba med företagets belöningsystem. Då gäller det att hitta ett belöningsystem som belönar det ledningen vill. (Arvidsson, 2005, sida 5)

Ordet belöning förknippas med lön, det vill säga arbete med belöningar ses ofta som en förlängning av lönesystemet (Alm & Paul, 1991, sida 20). Vi kommer här använda begreppet så att det kan omfatta alla de positiva konsekvenser som inträffar till följd av ett väl utfört arbete. Många belöningar är ju till stor del förknippade med själva arbetsuppgifterna och den inre tillfredsställelsen individen kan känna av ett väl utfört arbete (Alm & Paul, 1991, sida 20).

Syftet med att ha belöningsystem i en organisation är att främja effektiviteten och att få medarbetarna att styra sitt beteende och sin motivation mot ett mål som organisationen satt upp. Den debatt som rasar i samhället idag angående belöningsystemets utformning visar på att det inte finns något optimalt belöningsystem, utan allt beror på vad individen själv värdesätter. När individen passerat nivån för att de monetära belöningarna ska ha någon effekt så lockar de mer icke-monetära belöningarna, bland annat karriärvägar och förmåner. (Arvidsson, 2004, sida 135-136)

Det finns även vissa nackdelar med belöningsystem. Det kan till exempel uppkomma problem med suboptimering på grund av belöningsystemet. Det vill säga att den enskilde individen utnyttjar systemet för egen vinning och inte tänker på företagets bästa. Ett exempel på när ett belöningsystem spårade ur var Skandiaaffären, där ledande befattningshavare i företaget utnyttjade företagets resurser för egen vinning. Taket på belöningsystemet togs bort och detta kostade Skandia och därmed aktieägarna cirka 156 miljoner kronor extra. (Affärsvärlden 2008-03-07)

1.2 Problemdiskussion

Beslutet att införa ett belöningsystem är strategiskt. Om ledningen inför rätt belöningsystem kommer det ha stor betydelse för hur företaget styrs mot sina mål, och det påverkar även relationen mellan företaget och de anställda på lång sikt. Anledningen till att belöningsystem införs är att ledningen vill påverka dem som belönas. Företaget vill genom belöningen skapa motivation bland de anställda att utföra sina uppgifter bättre. Detta leder till att företaget stärks och blir mer konkurrenskraftigt. Ledningen strävar efter att skapa större effektivitet, minskade kostnader, högre försäljning, ökad lönsamhet och om företaget är börsnoterat också förutsättningar för en god kursutveckling. Styrelsens och ledningens förmåga att utforma ett effektivt system där prestation kopplas till företagets mål är avgörande. Lyckas ledningen inte påverka de anställdas beteende och engagemang har de misslyckats med belöningsystemet.

Företaget har då ökat sina kostnader utan att något presteras i gengäld. (Smitt *et al*, 2002, sida 76)

Hur ska då företagen göra för att lyckas med sitt belöningsystem? Det är många saker som ska tas hänsyn till. Bör det finnas ett grupp- eller individbaserat belöningsystem? Vad ska ligga som grund för belöningarna, det vill säga vad är egentligen målet som företaget vill uppnå med belöningsystemet? Hur ska företaget på ett enkelt och tydligt sätt kommunicera ut belöningsystemet till medarbetarna så de vet vilka mål de ska arbeta mot och vad som händer om de uppnår/inte uppnår detta mål? De anställda kan motiveras av olika saker. För en del är monetära belöningar den absolut viktigaste motivationsfaktorn medan andra motiveras mer av förmåner eller nya uppdrag och uppskattning med mera. Hur ska företaget veta hur dess anställda bäst motiveras?

Vi har valt att närmare studera Scania och deras belöningsystem. Scania är ett stort företag som främst säljer lastbilar. Vi vill undersöka vad de använder för sorts belöningar och om deras belöningsystem är motiverande för de anställda.

1.3 Problemformulering

- Fungerar Scantias belöningsystem som en motivationsfaktor för de anställda?
- Vilka är för- och nackdelarna med deras system?
- Vad kan förbättras i Scantias belöningsystem?

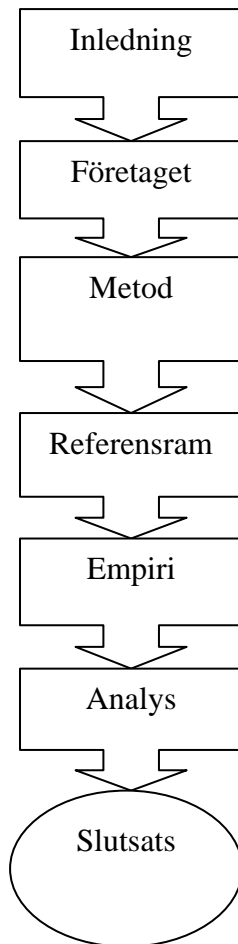
1.4 Syfte

Vårt syfte är att beskriva hur ett belöningsystem kan vara uppbyggt och studera vilka för- och nackdelar ett belöningsystem medför. Vi studerar närmare hur Scantias belöningsystem ser ut och hur väl det fungerar som en motivationsfaktor för de anställda. Vi vill också undersöka om det finns något som kan förbättras med Scantias belöningsystem.

1.5 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa empirin till Scania Södertälje för att Scania har sin största anläggning i Södertälje. Anledningen till att vi valt detta är för att där finns huvudkontoret, produktutvecklingen och flera produktionsenheter. Södertälje ligger även relativt nära och är enkelt för oss att ta sig till. Vår uppsats berör inte de 250 högsta cheferna på Scania då deras belöningsystem inte är offentligt för personer utanför denna grupp. Detta tycker vi skulle ha varit intressant att studera närmare men lämnar det idag som förslag till fortsatt forskning till någon annan.

1.6 Disposition



Inledning

I detta första kapitel presenteras problemformuleringen, syftet och avgränsningar.

Företaget

I detta avsnitt ges en bakgrundsbild av företaget.

Metod

Här beskrivs vilka metoder som använts för att utföra detta arbete.

Referensram

Här tas de teorier som ansetts vara relevanta för arbetet upp.

Empiri

De fakta vi har fått direkt från de anställda på Scania tas upp här. Det är den så kallade primärdatan.

Analys

Här analyseras empirin med utgångspunkt i de teorier som finns i referensramen.

Slutsats

I detta sista kapitel diskuteras de slutsatser vi kommit fram till under detta arbete.

Figur 1 Disposition – egen bearbetning

2. Företagspresentation

I detta kapitel beskrivs företaget.

Scania grundades i Malmö år 1900 och den huvudsakliga produkten var cyklar. Det gjordes en omstrukturering år 1905 för att gradvis bara omfatta bilar. Scania-Vabis blev namnet efter att bolaget hade slagits ihop med Vabis som tillverkade bilar och järnvägsvagnar i Södertälje. (Wikipedia, i.d.)

Företaget är idag en av världens ledande tillverkare av lastbilar och bussar för tunga transporter samt industri- och marinmotorer. De utvecklar, tillverkar och säljer lastbilar med en totalvikt över 16 ton för bygg- och anläggningstransporter, fjärrtrafik och för distribution och samhällstjänster. Scania tillverkar även bussar med hög passagerarkapacitet för linjeturist- och stadstrafik. Industri- och marinmotorerna som tillverkas i företaget används i generatoraggregat, jordbruks- och entreprenadmaskiner samt fartyg och fritidsbåtar. (Scania, i.d.)

Scania har ett växande utbud av service och tjänster. Dessa omfattar såväl reservdelar, underhållsavtal och verkstadstjänster, som förarutbildning och IT-stöd för transportplanering. Kunderna erbjuds också olika typer av finansiella tjänster som lånefinansiering, olika försäkringslösningar och olika former av leasingkontrakt. (Scania, i.d.)

Företaget är idag verksamt i ett hundratal länder och har 35 000 anställda. Av dessa finns cirka 12 000 i Sverige. Förutom dessa arbetar cirka 20 000 personer i Scantias fristående försäljnings- och servicemarknadsorganisation. (Scania, i.d.)

Forskning och utveckling i Scania är koncentrerad till Sverige. Tillverkningen av lastbilar sker i Europa och Sydamerika. Bussarna tillverkas i Sverige, Brasilien och Mexico. Karossering av bussarna sker i Polen och Ryssland. Scania Sverige AB distribuerar bussar och lastbilar på den svenska marknaden. (Scania, i.d.)

Resultatet efter skatt för 2007 var 8,5 miljarder kronor. Faktureringen uppgick då till 84,5 miljarder kronor. (Scania, i.d.)

3. Metod

I detta kapitel behandlas val av företag och genomförande, kvalitativ metod, datainsamling, intervjuer och källkritik. Detta för att läsaren ska kunna förstå hur vi gått tillväga för att kunna genomföra denna uppsats.

3.1 Val av företag och genomförande

Scania var ett självklart val eftersom interna kontakter med Scania i Södertälje redan fanns. Detta genom att Tommy, en av författarna till detta arbete, arbetar på Scania. Vi hade genom Tommy fått reda på att Scania hade ett belöningsystem som omfattade alla förutom de 250 högsta cheferna och vi tyckte att detta var intressant. För att höja trovärdigheten bad vi Scania att redovisa sitt belöningsystem så noggrant som möjligt. Vi valde att göra en kvalitativ fallstudie av Scanias belöningsystem med hjälp av den information vi hittat. Ytterligare information kring Scania och belöningsystem har hämtats från kursböcker, vetenskaplig litteratur, Internet samt Scanias egna intranät, In-line.

Analysmetoden utgick från det material som vi fått ifrån Scania och de respondenter vi pratat med där. Analysmetoden är utformad så att det går att jämföra de belöningsystem som Scania har med teorin om vad som motiverar de anställda samt vad som är ett bra belöningsystem. Resultatet från intervjuerna redovisas som löpande text. Dessa resultat presenteras i empirikapitlet, medan intervjufrågorna presenteras i en bilaga.

3.2 Metod - Kvalitativ

Den kvalitativa metoden kan beskrivas som att forskaren själv befinner sig i det som ska analyseras. Det brukar sägas att datainsamlingen och analysen av denna sker samtidigt och växelvis. Oftast försöker forskaren fånga studieobjektens handlingar samt dessa handlingars olika innebörder. Med hjälp av den kvalitativa metoden försöker forskaren ge en helhetsbeskrivning av studieobjekten, exempelvis hur en livssituation ser ut. Denna typ av metod omfattar endast mindre populationer. (NE.se, i.d.)

En kvantitativ metod kan anses arbeta med numeriska uppgifter, så som arkiv och enkäter som sedan blir till tabeller och grafer. Den kvalitativa metoden brukar anses vara allt övrigt, exempelvis intervjuer som slutar i citat och berättelser. (Eriksson & Wiedesheim-Paul, 2006, sida 120)

Valet blev att arbeta enligt den kvalitativa metoden då vi inte genomförde någon större mängd intervjuer eller utförde någon enkätstudie, utan valde att hålla oss till en liten skara människor som intervjuades. Dessa intervjuer redovisas som en löpande text i empirikapitlet.

3.3 Datainsamling

Primärdata är information som inte kan tas fram sedan tidigare utan måste tas fram just för detta ändamål i form av till exempel enkäter eller intervjuer. (Eriksson & Wiedesheim-Paul, 2006, sida 120) I detta fall kommer primärdatan från Scania Södertälje i form av deras muntliga information om deras belöningsystem samt de intervjuer som genomfördes med de medarbetare som finns inom Scanias organisation i Södertälje.

Sekundärdata är sådan information som redan finns och som tidigare samlats in för ett ändamål såsom en del av marknadsundersökningar eller liknande. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006, sida 120) De sekundärdata som användes i studien är kurslitteratur i huvudsak men också vetenskaplig litteratur och vetenskapliga artiklar som berör belöningssystem och motivation. Vi utnyttjade även att vi hade tillgång till Scantias intranät. Sökmotorn *google.se* användes för att samla in data angående *Maslows behovstrappa*, *Skandia* samt *Scania*. Den övriga litteraturen har sökts via Mälardalens Högskolas Bibliotek där vi använt ord som *motivation*, *Maslow*, *belöning*, *Herzberg* samt *belöningssystem*. Databasen ELIN@mälardalen har använts för att få fram vetenskapliga artiklar med sökorden belöningar, belöningssystem, motivation samt reward system. Ytterligare sekundärdata till studien kommer ifrån Scantias egen hemsida.

3.4 Intervjuer

Vi valde att genomföra intervjuer med sex respondenter på Scania i Södertälje. Dessa respondenter valdes ut då de berörs av belöningssystemet alternativt har insyn i hur belöningssystemet fungerar och är uppbyggt. Genomförandet av intervjuerna gjordes med hjälp av intervjuguider, se bilaga ett och två, där vi redan hade de frågor som skulle ställas klara. Vi hade också mailkontakt med Birger och Tore efter intervjun för att vi behövde få förklaringar på detaljer i Scantias belöningssystem.

Vi genomförde intervjuerna med Birger Nagler och Tore Larsson som är centralt ansvariga för Scantias belöningssystem den 21/11-08. Vi genomförde även en intervju med HR-controllern på Sales and Services samma dag. De andra intervjuerna med två tjänstemän och en metallarbetare på tillverkningen genomfördes 24/11-08. Birger Nagler och Tore Larsson är de enda som är nämnda vid namn i denna uppsats då de arbetar direkt med Scantias belöningssystem. Anledningen till att vi väljer att inte ta med namn är för att de intervjuade inte ska påverkas av att andra, som exempelvis deras chefer, kommer att kunna läsa denna uppsats. Syftet med det var att få ärliga svar.

Fördelar med att genomföra intervjuer är att det är en kontrollerad situation, den som intervjuar får möjligheten att ställa följdfrågor som kan besvaras på en gång. Det som kan vara negativt med intervjuer är att intervjuaren kan påverka den intervjuade genom sitt kroppsspråk och sättet intervjuaren ställer frågan på. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006, sida 98) Om forskaren vill undvika bortfall från en studie är intervjustudien bättre än enkätstudien (Bryman & Bell, 2005, sida 164).

Om intervjuaren gör en intervjuguide kan han/hon få med de frågor som berörs och som anses kunna täcka in ämnet. Denna intervjuguide gör att intervjun får en viss flexibilitet trots att det finns frågor som måste gås igenom för att täcka ämnet, exempelvis finns det möjlighet att ställa följdfrågor. (Bryman & Bell, 2005, sida 369)

3.5 Källkritik

Vi valde att använda oss av vetenskapliga artiklar, tidningar och kurslitteratur som grund till denna uppsats. Som ytterligare komplement fanns Internet. Allt material som samlades in granskades och endast det material som ansågs relevant blev kvar. De teorier vi valde att ta med i uppsatsen är välkända och oftast väldokumenterade teorier, såsom Maslows teori om behovshierarkin och Herzbergs motivations- och hygienfaktorer. När vi hämtade material från Scantias egen sida var vi försiktiga med att ta allt för mycket material. Vi valde ut relevanta

delar, såsom "bubbelbilden", då denna information ansågs nödvändig att ha som bakgrundsinformation. Vi var väl medvetna om att företaget på sin egen hemsida och intranät framställer sig i så god dager som möjligt och att detta påverkar vilken sorts information som vi fått. Vi tänkte även på hur respondenterna framställt sig och den information vi fått ifrån dem då de oftast ville framställa både företaget och sig själva i god dager. Detta kan givetvis variera beroende på vilken ställning personerna har i företaget.

Vi är medvetna om att Wikipedia inte är någon tillförlitlig källa, men i och med att de artiklar som vi använde därifrån inte påverkar utfallet eller referensramen av arbetet har vi valt att ändå använda Wikipedia som källa.

Våra slutsatser har vi kommit fram till utifrån de intervjuer vi gjort samt utifrån litteraturen.

3.5.1 Validitet

Validitet kan beskrivas som det viktigaste forskningskriteriet i en uppsats. Detta kriterium går ut på att se om slutsatser som genererats hänger ihop med undersökningen eller inte. (Bryman & Bell, 2005, sida 48) Samtidig validitet är ett kriterium där människorna skiljer sig åt på olika sätt exempelvis genom att individerna arbetar lägre respektive högre upp i hierarkin. (Bryman & Bell, 2005, sida 96) Intern validitet handlar om det finns ett samband mellan variablerna som mäts. (Bryman & Bell, 2005, sida 49) Med hjälp av dessa två kriterier kan vi mäta det vi avser att mäta.

Intervjuerna baserades två personer som jobbade med Scantias belöningsystem, tre stycken tjänstemän och en verkstadsarbetare. Detta för att få fram om det var någon skillnad i hur de upplevde belöningsystemet. För att säkerställa validiteten ytterligare valde vi att fortsätta ha mailkontakt med de personer som är väl insatta och har hand om belöningsystemet i dagsläget. Detta för att kunna ställa följdfrågor som dykt upp under arbetets gång.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet eller tillförlitlighet handlar om huruvida resultaten kan förändras ifall någon skulle genomföra uppsatsen på nytt, det vill säga om resultaten påverkas av slumpmässiga händelser eller annat. (Bryman & Bell, 2005, sida 48)

Eftersom denna studie bygger på information som kommit fram menar vi att reliabiliteten inte påverkas. Då vi hittat information via Internet kan denna information anses minska reliabilitetens värde på denna uppsats. Detta anser inte vi som författare då den information som vi tagit från Internet inte berör själva kärnan i denna uppsats utan enbart ligger som ett underlag för att beskriva företaget Scania. Det som skulle kunna påverka reliabiliteten är den faktorn att vi intervjuar medarbetare och att det i framtiden eventuellt inte kan gå att få tag i samma personer på Scania. Då vi bara intervjuade ett fåtal personer finns också risken att en annan undersökning med andra respondenter inte skulle komma fram till samma slutsatser som vi gjort. Reliabiliteten påverkades genom att spela in de intervjuer som genomfördes och har kvar dem om det i framtiden är någon som vill göra om samma uppsats/undersökning. Vid intervjuerna var alla författarna närvarande för att öka tillförlitligheten, då det är lätt att intervjuaren inte alltid hinner få med och kanske inte alltid uppfattar all information som ges. För att få tillförlitliga svar på våra frågor valde vi att ge anonymitet till de intervjuade som arbetar på golvet samt HR-controllen.

4. Referensram

I detta avsnitt behandlas belöningar och motivation samt att vi sammanfattar den teoretiska referensramen. Dessa två ämnen, belöningar och motivation, kommer att användas som referensram när vi sedan analyserar det material som samlats in.

4.1 Agentteorin:

Enligt agentteorin anställer en eller flera personer (principalen eller huvudmannen) en annan person (agenten) för att utföra en uppgift för principalens räkning. Principalen kan till exempel vara företagets ledning. Den här personen som anställs eller kontrakteras kallas då för agenten. Eftersom alla individer väljer handlingar som maximerar egennytta och alla individer är rationella varelser som kan räkna ut effekterna av sina handlingar, gäller det för principalen att hitta incitament som gör att agentens egenintresse sammanfaller med principalens. Dessa incitament är ofta kostsamma för principalen. Ett exempel på dessa incitament är att ge personalen optioner i företaget. På det viset skapas ett egenintresse för de anställda att höja värdet på aktierna i företaget. Detta strävar också ägarna efter då det ger dem en ökning av förmögenheten. (Arvidsson, 2008, sida 251-252)

4.2 Belöningar / belöningsystem

Belöningar är en viktig del som uppmuntrar och motiverar medarbetare att uppnå organisationens mål. Medarbetare lägger ner en större del energi på aktiviteter som blir belönade än på dem som inte blir belönade. (Anthony & Govindarajan, 1998, sida 510)

Belöningar är inte alltid av finansiell karaktär utan ibland av icke finansiell karaktär. Belöningar kan istället för exempelvis bonuslöner delas ut i form av ledighet, befordran eller helt enkelt att den anställde får mer ansvar. (Ax *et al*, 2002, sida 85)

4.2.1 Olika belöningar

Det finns tre olika sorters belöningar individen kan få: monetära, ickemonetära och ägarandelar. De monetära belöningarna kan komma i form av lön, tantiem, bonuslön, gratifikation, pension och vinstandelsstiftelser. De ickemonetära är; förmåner, karriärvägar inom företaget, fler arbetsuppgifter, jobbrotation (nya arbetsuppgifter) och kompetensutveckling. Ägarandelar är; aktier, konvertibla skuldebrev och optioner (köp, täckning, syntetiska och personaloptioner). (Arvidsson, 2004, sida 153)

- Lön:

Lön är den vanligaste belöningen för ett jobb. Enligt Herzbergs arbetsmotivationsteori (se kap 6.6), kvalificerar sig lönen som en hygienfaktor, exempelvis lön och arbetssituation, som måste uppfyllas för att de anställda ska kunna trivas med sitt arbete. (Arvidsson, 2004, sida 153)

- Individuell lön:

Idag är det vanligt med individuell lön. När individen tjänar dåligt är personen mer motiverad att få upp lönen. När lönen kommer till en viss gräns är individen mer omotiverad att försöka få mer lön. Lönen kan vara ett störningsmoment om personen tjänar för lite. För att den individuella lönen ska fungera som en motiverande faktor krävs att företaget har tydliga mål och tydlig uppföljning. Målen måste byggas upp så att de stödjer företagets affärsidé. (Arvidsson, 2004, sida 154)

- Tantiem:

Tantiem är oftast en belöning som är bestämd i förväg, till exempel optioner. För att få ut tantiem krävs att företaget har uppnått vissa mål som redan är förutbestämda, ett exempel är hur det har gått för företaget resultatmässigt. Det är inte många som arbetar på golvet som får sin belöning i belöningsystemet tantiem, detta system är mer avsett för de lite högre upp i hierarkin, exempelvis styrelsemedlemmar. (Arvidsson, 2004, sida 155)

- Bonuslön:

Bonuslönen används då företaget har mål som är kortsiktiga och ledningen behöver ha en motiverad personal för stunden. Bonuslönen baserar sig på hur individen har handlat i olika situationer. Den medverkar även till att det är lättare att motivera medarbetarna att nå delmål som företaget vill uppnå. (Arvidsson, 2004, sida 155-157) Företaget behöver inte betala ut bonuslönen om inte målen uppfylls, det vill säga om inte de extra pengarna kommer in behöver de inte betalas ut (Bonus schemes: Take the money and run, 2006). Bonuslön är ofta inte pensionsgrundande (Duggan *et al*, 2007, sida 7).

- Vinstandelsstiftelser:

Vinstandelsstiftelser är ett bra och enkelt system att använda för att belöna de anställda. Vinstandelsstiftelsen får pengar från företaget då det går bra. Därifrån får varje medarbetare en del av pengarna. Hur stor del de får kan bland annat baseras på antal anställningsår. Syftet med denna typ av belöning är att företaget ska ge en rättvis belöning till alla. Det vill säga att ledningen ska behandla alla anställda lika. En vinstandelsstiftelse har en egen förmögenhet och förvaltning. (Arvidsson, 2004, sida 157-158)

- Konvertibla skuldebrev:

Denna typ av belöning innebär i princip att företaget lånar pengar av sina anställda som i gengäld får ett skuldebrev som de senare konverterar till aktier i företaget. Dock så får de bara konvertera med på förhand bestämda villkor. Trots att de får konvertera skuldebrevet mot aktier har de anställda inte rätt att delta i nyemissioner. (Arvidsson, 2004, sida 158)

- Optioner:

Att ha ett optionsprogram inom företaget är mer rättvist om belöningsystemet riktar sig mot alla anställda. För att individen ska kunna uppskatta ett optionsprogram som belöningsystem krävs mycket information och att de anställda får kunskap om vad ett sådant program medför. Denna typ av belöningsystem gör att de anställda vid en viss tidpunkt får teckna aktier i företaget, då även aktiernas pris bestäms. De anställda behöver dock inte välja att ta ut belöningen i aktier utan kan lika gärna välja att få ut pengar. De som väljer att få ut pengar beskattas med en viss procent. (Arvidsson, 2004, sida 158- 161)

En del av de företag som har optionsprogrammen som belöningsystem ser till att de anställda får ett bättre pris än vad som gäller på marknaden, med andra ord subventionerar de aktierna för de anställda. Det ska sägas att alla optionsprogram inte är lika, de har en likhet men kan variera i säkerhet. Det ska även sägas att om den anställde inte har kunskap eller tillräcklig information om dessa optionsprogram kan det vara svårt att avgöra om de är bra eller dåliga. Det sägs att oavsett hur mycket pengar företaget lägger ner i ett optionsprogram, och oavsett hur mycket kunskap och information som finns att tillgå innebär dessa optionsprogram en risk. Denna risk består i att de som satsat pengar på optioner förlorar dessa om företaget går omkull. (Arvidsson, 2004, sida 158- 161)

- Förmåner

Belöningar kan ofta förväxlas med förmåner. Det kan bero på att vad som i en situation för en person är en belöning kan vara en förmån för en annan person i en annan situation.

Det som kännetecknar en förmån är:

- Den är känd i förväg
- Den är inte knuten till en speciell arbetsprestation
- Den är i allmänhet generell
- Den är ofta avtalsbunden

Vad som kännetecknar en belöning är att:

- Den är inte känd eller bestämd i förväg
- Den är inte kontinuerligt återkommande utan direkt knuten till en viss arbetsprestation
- Den utdelas i anslutning till en prestation
- Den avser enskilda individer eller mindre grupper
- Den är inte avtalsbunden eller föremål för förhandlingar. Vem eller vilka som ska ha belöningen avgörs av arbetsgivaren. (Alm & Paul, 1991, sida 21)

4.2.2 Grunder för belöningar

Om ett belöningsystem ska vara motiverat måste företaget noga tänka igenom vad det är som ska uppnås med belöningarna. Vad har företaget för grunder när de utformar ett belöningsystem? De flesta målen för belöningsystem är finansiella mål. Icke finansiella mål börjar komma lite mer med belöningar som är kopplade till balanserat styrkort. Dessa belöningar hör dock fortfarande till ovanligheterna. Belöningarna bör baseras på det företaget vill uppnå. Vill företaget till exempel öka lönsamheten bör belöningarna baseras på prestationsmått som räntabilitet på eget kapital et cetera. Är det tillväxt ledningen vill uppnå ska belöningarna baseras på prestationer som uppnådda tillväxtmål, procentuell tillväxt et cetera. (Arvidsson, 2004, sida 139)

Det är viktigt att gruppen eller individen har stor påverkbarhet på utfallet. Därför ska prestationerna ledningen ansvarar för vara möjliga att påverka. Den ansvarige måste ha befogenhet och resurser att vidta åtgärder för att påverka prestationerna. Ofta är inte påverkbarheten så stor som ledningen skulle önska. Till exempel är det inte lätt med belöningsystem som är kopplade till aktiekurserna. Det är då svårt att se en direkt koppling och det påverkbara inslaget är svårt att bedöma. (Arvidsson, 2004, sida 139)

4.2.2.1 Belöningar grundade på finansiella mått

Traditionellt har många företag ofta använt finansiella resultatmått som grund för att belöna sina anställda. Till exempel kan räntabilitet användas på eget kapital för fristående företag, räntabilitet på sysselsatt kapital eller resultat efter kalkylmässig ränta på sysselsatt kapital (residualresultat) för dotterbolag och divisioner. Många VD:ars belöningar bygger ofta på aktiekursens utveckling. (Arvidsson, 2004, sida 146)

4.2.2.1.1 Belöningar grundade på räntabilitet

Företagsledningens belöningsystem bygger ofta på olika räntabilitetsmått, till exempel räntabilitet på eget kapital eller räntabilitet på sysselsatt kapital. Kritiken som finns mot att grunda belöningsystemen på detta är att det kan leda till investeringsovilja och kortsiktigt tänkande. Det kan till exempel leda till att aktiekursen går ner men företagsledningen får ut sin bonus för de har haft en kortsiktig avkastning, det vill säga en bra räntabilitet på kapitalet. (Arvidsson, 2004, sida 149)

4.2.2.1.2 Belöningar grundade på Ekonomiskt mervärde

Flera företag har idag valt att ha EVA, (Economic Value Added) som bas. Detta är en modell som idag är varumärkesskyddad av den amerikanska konsultfirman Stern Stewart & Co. EVA används framförallt i amerikanska företag och är ännu ganska ovanlig i Sverige. Modellen innebär att företaget skapar ekonomiskt mervärde först när samtliga kostnader för lånat kapital och avkastningskravet på Eget kapital har täckts (residualresultat). Detta värde anses långsiktigt korrelera med värdetillväxt och börskurs. De bonuspoäng som företagsledningen ska få samlas sedan i en bonusbank där endast en tredjedel av poängen kan utnyttjas varje år. När EVA är negativt utgår negativ bonus. Då tas det bonuspoäng från den samlade bonusbanken. På detta sätt försöker ledningen säkerhetsställa långsiktigt tänkande och att företagsledningen knyts till företaget. De insamlade bonuspoängen försvinner nämligen när personen slutar i företaget. Det finns inte heller något tak för hur många poäng som kan erhållas. På det viset försöker ledningen undvika att budgeten ska läggas på en lagom nivå för att alla ska vara säkra på att få ut sin bonus. (Arvidsson, 2004, sida 149)

4.2.2.2 Belöningar grundade på icke-finansiella mått

Finansiella mått har fått kritik för att leda till en kortsiktig syn. Därför har forskare försökt hitta prestationsmått som kombinerar både kortsiktiga och långsiktiga incitament. Exempel på denna grunden är:

- Aktieoptioner, som främst används för belöning till företagsledningen.
- En bonusbank där företagsledningens bonuspoäng samlas och sedan utbetalas över en längre period.
- En mix av både finansiella och icke-finansiella mått, typ produktkvalitet, kundtillfredsställelse et cetera ska leda till både kortsiktiga och långsiktiga mål att sträva emot. (Arvidsson, 2004, sida 147)

4.2.2.2.1 Belöningar grundade på Balanserat Styrkort

För att få en bättre balans i företaget och inte bara framhålla de ekonomiska bitarna har många företag börjat jobba med balanserat styrkort. De kan då också koppla sitt belöningsystem till det balanserade styrkortet. Då kan verksamheten mätas och följas upp ur flera perspektiv. De perspektiven som ställs samman i det balanserade styrkortet är:

- *Kundperspektivet*

Här mäts kundattityder, klagomål och leveranssäkerhet. Företaget blir konkurrenskraftigt och lönsamt genom att skapa ett värde för kunden. Om kunderna blir missnöjda finns en stor risk för ekonomiska problem i framtiden.

- *Det interna processperspektivet*

Härifrån beaktas de faktorer som påverkar kundernas uppfattning om kvaliteten. Hur lång tid tar processerna och vad kan medarbetarna. Vilken utvecklingspotential och kvalitet har leverantörerna? Trivs medarbetarna med sitt jobb? Om inte kan det leda till missnöje som gör att det i framtiden är svårt att behålla ett bra resultat.

- *Innovationsförmåga och organisatoriska lärande*

För att inte fastna i finansiella nyckeltal och för att råda bot på kortsiktigheten tittar ledningen på företagets innovationsförmåga och organisatoriska lärande. Det kan mätas genom tal som anger hur stor del av omsättningen eller vinsten som kommer från produkter med en viss ålder.

- *Finansiella mått*

Den finansiella styrningen är fortfarande viktig och ersätts inte av de andra måtten. Dessa mått är starkt inriktade på ägarna. Ger företaget god avkastning på det insatta kapitalet? (Segerstedt, 1998)

4.2.3 Individuell och kollektiv belöning

När ett belöningsystem ska utformas bör ledningen vara på det klara med hur de anställda ska belönas. Ska det finnas individuella belöningar som beror på individernas prestationer, eller gruppbelöningar som beror på gruppens prestation? Eller ska företaget helt enkelt ha ett enkelt belöningsystem där alla medlemmar i organisationen får belöningar, så kallade systembelöningar? (Jacobsen & Thorsvik, 2002, sida 303)

4.2.3.1 Individbelöning

De allra flesta företag har ett belöningsystem som baserar sig på att de individuella prestationerna belönas. Generellt kan det sägas att syftet med belöningen är att motivera individen att prestera extra. Hela idén med att ha en individuell belöning bygger på att den individuella insatsen förstärks. Det som kan vara en nackdel med individuell belöning är att det kan skapa konkurrens mellan olika individer, detta sker oftast om det bara är en del av företagets medlemmar som kommer att beröras av den. Konkurrensen kan i vissa fall fungera stärkande men det finns även risk att konkurrensen går ut över samarbetet. Individuella belöningar ger heller inget stärkande för samarbete med andra. (Jacobsen & Thorsvik, 2002, sida 303) Det är väsentligt att urskilja vissa individers prestationer, samt att undvika att det ser ut som om en person favoriseras före en annan (Ax *et al*, 2002, sida 86).

4.2.3.2 Gruppbelöning

Flera personer kan få en belöning för sitt kollektiva beteende som grupp. Oftast är syftet med gruppbelöningar att stärka samarbetet i gruppen. Nackdelarna med gruppbelöning är att det kan öka konkurrensen mellan olika grupper och/eller avdelningar. (Jacobsen & Thorsvik, 2002, sida 303) När problem som att en viss person favoriseras existerar, är grupprelaterade belöningar mer ändamålsenliga än individuella belöningar. Varje anställd tilldelas en del av belöningen på grund av vad gruppen presterat. (Ax *et al*, 2002, sida 86)

4.2.3.2.1 Systembelöning

Om företaget vill undvika allt vad konkurrens heter kan det vara en bra idé att införa systembelöningar. Dessa belöningar ges till alla som är medlemmar i företaget, ett exempel är Oktogonen hos Handelsbanken. (Jacobsen & Thorsvik, 2002, sida 304) Syftet med att forma Oktogonen var att öka personalens intresse för bankens resultat och att öka motivationen samt lojaliteten hos personalen. Oktogonen är ett resultatandelssystem för de anställda och medlemn förvaltas i stiftelsen Oktogonen. (Arvidsson, 2008, sida 247)

Systembelöning fungerar endast i begränsad grad motiverande. Däremot kan det hjälpa företaget med integrationen mellan de olika avdelningarna, så att alla känner att de jobbar för samma företag. Det vill säga, dessa belöningar kan ha både ett symboliskt och ett kulturellt värde. (Jacobsen & Thorsvik, 2002, sida 304)

4.2.3.2.2 Fripassagerarproblem

Risken för fripassagerare är stor om företaget har gruppbelöning. Fripassagerare är sådana anställda som tar del av bonusen men som inte bidrar till prestationen eller bidrar väldigt lite. Dessa fripassagerare kan skapa missnöje med belöningssystemet och dålig stämning i gruppen. I värsta fall kan fripassagerare till och med motverka hela syftet med belöningssystem. (Ax *et al*, 2002, sida 86)

Vinstdelning liknar gruppworkord, individens ersättning beror på prestationen för hela gruppen. Hos ett företag som har få anställda är det enkelt att se positiva effekter av ett vinstdelningssystem som driver anställda att vilja anstränga sig på arbetet. Hos ett företag med många anställda uppstår ett "fripassagerarproblem". (Holmlund, 1991, sida 26) När det är gruppbelöningar delas den enskilde individens belöning med alla andra i gruppen. Belöning till den enskilde är $1/n$, då n är antalet individer i gruppen och 1 är belöningen alla delar på. (Besanko *et al*, 2007, sida 497) Det finns två regler:

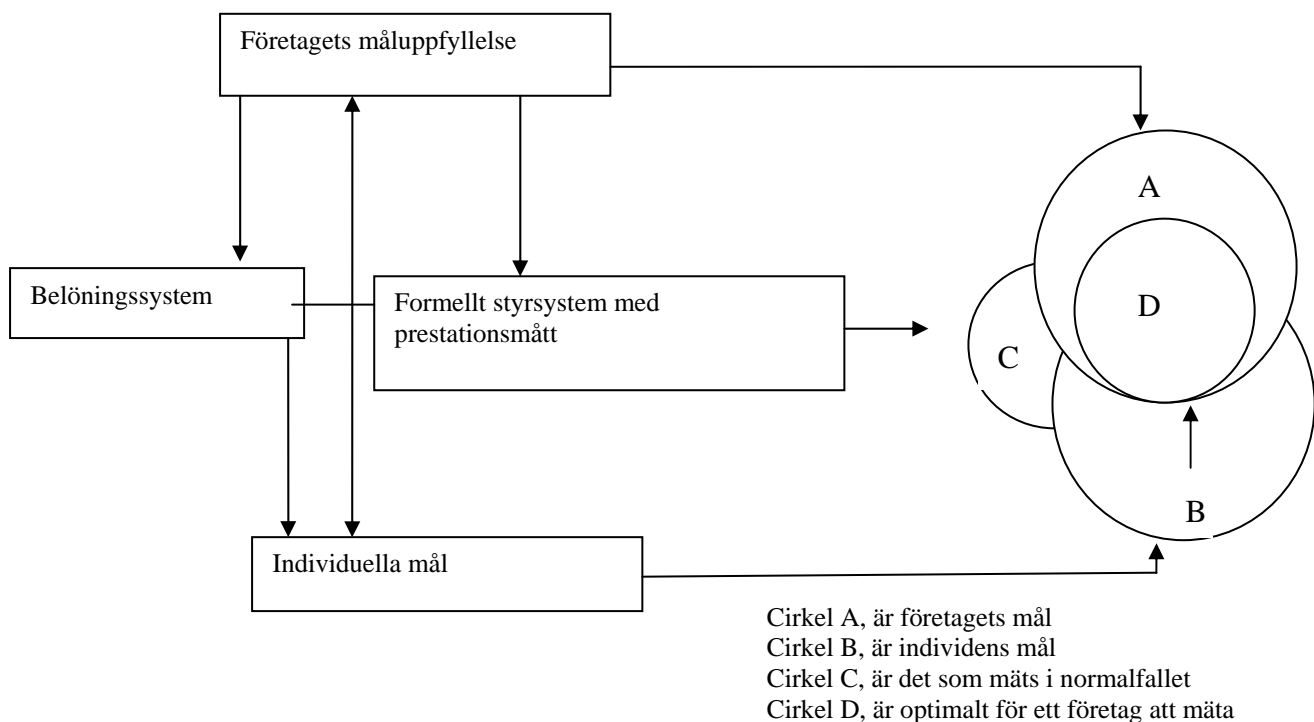
1. "Totala vinsten till gruppen från prestationen" är större än "individuella kostnaden för prestationen"
2. "individuella kostnaden för prestationen" är större än $(1/n) * \text{totala vinsten gruppen från prestationen}$ "

Individen vill alltid nyttomaximera, helst en hög avkastning på en liten kostnad. En individ kontrollerar först med regel 1, att belöningen är större än kostnaden. Efter det kontrollerar individen med regel 2, att den egna vinsten från gruppbelöningssystemet är större än kostnaden för individen. (Besanko *et al*, 2007, sida 497) Det finns en risk att alla kontrollerar sin egen vinst mot sin egen prestation och ingen presterar tillräckligt längre. Alla kan bli "fripassagerare" i gruppen. Störst risk är det enligt spelteorin. (Holmlund, 1991, sida 26) Spelteorin går ut på att en spelare kan göra strategiska val med hänsyn till medspelarnas handlingar och motdrag. (Pindyck & Rubinfeld, 2005, sida 474) Spelas det bara en gång är nyttomaximeringen det bästa alternativet (Holmlund, 1991, sida 26). För att råda bot mot detta kan gruppen hållas liten, inte så många individer (låg n) och enligt spelteorin, spela flera

gångar. Desto högre n ger lägre belöning till individen. Finns det en person som inte presterar kan gruppen frysa ut individen, tillsammans pressa individen eller vägra hjälpa individen. (Besanko *et al*, 2007, sida 498)

4.2.4 Hopwoodteorin

Hopwoodmodellen visar hur företaget kan uppmuntra önskvärda beteenden. Det finns en intressekonflikt mellan individuella insatser, cirkel B, och önskvärda beteenden för att nå företagens mål, cirkel A. En individ fokuserar mest på sina egna mål, cirkel B, istället för att fokusera på de mest önskvärda beteenden för att nå företagens mål, cirkel A. För att lösa denna intressekonflikt tar ledningen hjälp av belöningssystem som ska mäta det som är mest relevant för företaget. Ideal-fallet är att mäta i cirkeln A där företagens mål finns. När målet mäts i cirkel A belönas som är signifikant för organisationsbeteenden, det vill säga det som ger mest monetär vinst. I figur 2 nedan är det prestationer som mäts med cirkeln D som belönas. Detta får de individuella målen att flyttas närmare cirkeln A. (Hopwood, 1977, sida 9-34)



Figur 2 Hopwoodmodell

Källa: Hopwood, *Accounting and human behavior* (1974, sida 108), Styrning med belöningssystem med imperfekta prestationsmått

Enligt Hopwood är vissa av prestationsmåten mer signifikanta för organisationsbeteendet, cirkeln A, medan andra inte är det. Att veta vilka beteenden som gör störst skillnad är mycket svårt. Det finns inget styrsystem som är perfekt. Detta gör att det inte går att mäta bara det som är signifikant för det optimala organisationsbeteendet, cirkeln A. Motivation att prestera efter det som är signifikant för organisationsbeteendet för att nå företagens mål uppstår på individuella sätt hos varje medarbetare. (Hopwood, 1977, sida 17) Därför behöver belöningssystemet vara enkelt med regelbunden återkoppling av nyckeltal och

belöningar. Detta för att alla ska kunna relatera belöningen till sin egen insats och på så vis skapas ett effektivt belöningsystem. Spelreglerna ska vara väl förankrade i hela organisationen. (Olve & Samuelson, 2008, sida 258) I normalfallet mäts cirkeln C. Ledningen strävar då efter att cirkeln ska vara en stor del av cirkeln A som möjligt. (Hopwood, 1977, sida 16)

4.2.5 Några riktlinjer för belöningsystemet

Enligt Anthony och Govindarajan finns det ett antal frågor som företaget bör tänka på när de utformar ett belöningsystem. Ska det finnas ett övre tak för exempelvis bonuslön och hur ska denna bonus se ut i förhållande till lönen. När ska bonusen delas ut och hur ofta, vilka prestationer ska ligga till grund för bonusen och hur mycket beror på subjektiva prestationer? (Anthony & Govindarajan, 1998, sida 587)

Vilket belöningsystem som än används är det viktigt att tydligt fastställa och kommunicera den belöningsstrategi ledningen valt. Smitt *et al* föreslår att ledningen bygger lönesystemet enligt följande grundprinciper:

- Enhetligt lönesystem – systemet bör i största möjliga mån vara enhetligt för flertalet eller grupper av anställda.
- Påverkbarhet – Den anställde ska genom att uppnå målen som fastställts och/eller genom extra prestationer direkt kunna påverka sin lön.
- Skalbart och robust lönesystem – systemet ska kunna omfatta en större förmåntagarkrets och fungera vid stora organisatoriska förändringar.
- Tydlig koppling till företagets långsiktiga affärsstrategi – Lönesystemet ska grundas på tydligt fastställda mål och mätvärden som leder till att verksamheten fungerar effektivare. Det ska finnas en tydlig koppling mellan lön och förmåner och företagets långsiktiga affärsstrategi.
- Enkel administration – Systemet ska vara enkelt att administrera.
- Inte motverka grundtryggheten – Utformningen och storleken på lönesystemet ska inte motverka den anställdes lönemässiga grundtrygghet.
- Ska kunna förändras – Lönesystemet ska kunna förändras längre fram. En översyn av grunderna för belöningarna bör ske minst årsvis. (Smitt *et al*, 2002, sida 18)

4.2.6 Nackdelar med belöningsystem

Här beskrivs några av de nackdelar som finns med att ha ett belöningsystem i företaget

4.2.6.1 Svårigheter att mäta

Vissa prestationer är lätta att mäta, till exempel antal försålda enheter. Allt är dock inte lika lätt att kvantifiera. Paul och Alm tar som exempel upp ett företag som säljer och servar kontorsmaskiner. Ett bra resultat för företaget är förstås inte bara att maximera försäljningen idag utan också att bygga upp ett förtroende hos kunden och marknaden för morgondagens affärer. Om företaget har en god backup på kontoret och kompetenta servicetekniker ger detta goodwill för företaget, men ger ekonomisk utdelning för försäljaren som jobbar på provision.

Hur ska ledningen göra för att alla kategorier ska få del av äran? (Paul & Alm, 1991, sida 26-27)

Som säljare kan personen också jobba hårt utan att få en direkt belöning. En säljare som säljer sina varor utan att vara speciellt intresserad av kundens situation och behov har ingen upparbetad marknad att komma tillbaka till. En annan säljare kan ta god tid på sig att lyssna och ställa frågor och sätta sig in i kundens situation även om det inte leder till någonting just då. Den säljaren har bättre utgångsläge vid nästa kundbesök även om det inte leder till någon omedelbar utdelning för honom. Dessa båda säljarna har bidragit till att företaget får ett bra resultat, men hur ska företaget mäta deras prestationer? Chefen till dessa säljare kan inte grunda sin bedömning enbart på mätbara kriterier. Han eller hon måste också ta del av hur det dagliga arbetet utförs och även lyssna till kunderna. (Paul & Alm, 1991, sida 26-27)

4.2.6.2 Orättviseaspekten

När ett belöningsystem ska införas gäller det att bestämma vilka som ska omfattas av det. Om få omfattas blir kraven stora på styrelse och ledning att förklara varför de valt att bara dessa personer ska omfattas av belöningsystemet. Det finns en uppenbar risk att ett belöningsystem som exklusivt riktar sig till ledningsgruppen ifrågasätts av övriga anställda. Det är då viktigt att ifrågasättandet tas på allvar och att ledningen kan motivera varför konstruktionen valts. Företaget ska tydligt visa vad som krävs av individen och kunna visa att företaget blir starkare av systemet. Att vara rak och tydlig lönar sig i längden. (Smitt *et al*, 2002, sida 79-80)

En VD för ett svenskt börsnoterat företag tjänar idag 30 gånger mer än en arbetare. Det finns de som anser att belöningen skall vara mer korrelerad till företagets resultat, än vad som är fallet för många företag idag. Platon hävdade att gapet mellan den som tjänar mest i företaget och den som tjänar minst ska inte vara mer än 5 gånger högre lön. (Arvidsson, 2004, sida 253-258)

Eftersom det har varit många och långa diskussioner om hur ledande befattningshavande ska ersättas, antog Svenskt Näringsliv i februari 2002 ett antal principer rörande lön, pension och avgångsvederlag för verkställande direktörer i börsnoterade bolag. (Smitt *et al*, 2002, sida 19)

- Pensionsvillkor, lön och avgångsvederlag till VD skall beslutas av styrelsen. Detta ska redovisas öppet varje år.
- En fast lön ska ligga i botten. Den lönen ska baseras på kompetens och uppdragets storlek.
- Det kan finnas en rörlig del av lönen. Den ska bara utgå när av styrelsen satta mål uppnås.
- Tyngdpunkten på ersättningen under hela chefskarriären skall ligga på när jobbet görs och resultaten åstadkoms. Pengarna ska inte betalas ut efter avgång eller pensionering. Det vill säga, avtalen ska vara "framtinga".
- Styrelsen måste direkt kunna säga upp en VD från tjänsten. Avgångsvederlag skall kunna betalas ut för att möjliggöra övergång till annan verksamhet. Det ska dock aldrig betalas ut vid egen uppsägning.

- Pensionen ska vara avgiftsbestämd. Om företaget har en förmånsbestämd pension skall i avtalet överenskommas en begränsningsregel om hur stor den framtida pensionen kan bli. (Smitt *et al*, 2002, sida 19)

4.2.6.3 Fallet Skandia

Belöningssystem kan ibland skapa suboptimering. Det vill säga vissa personer utnyttjar systemet för eget intresse. Skandia hade två bonusprogram vid namn Wealthbuilder och Sharetracker. Dessa gick ut i årsskiftet 1999-2000 och de svenska storägarna i företaget hade stoppat det nya bonusprogrammet eftersom det ansågs vara ottydligt och svårt att överblicka. Det brådskade med beslutet eftersom ledningen var rädd att storägare utomlands skulle backa från företaget om inget bra bonussystem fanns. Vid den här tidpunkten gick företaget mycket bra och ledningen kopplade bonusprogrammet till bolagets resultat och aktiekurs. Det nya programmet bestod i huvudsak av det gamla, Wealthbuilder, men med ändringen att utbetalningstaket togs bort genom dokumentet ”appendix 3” som därmed gav ett utfall för båda bonussystemen på runt 800 miljoner kronor. (Dagensps.se, 2007-10-22)

Skandias VD vid tidpunkten, Lars-Eric Petersson, dömdes för grov trolöshet mot huvudman till två års fängelse. Domen föll på grund av att han utan tillåtelse lyfte taket i Wealthbuilder och därmed kostat Skandia runt 156 miljoner kronor. Han och tidigare Skandiadirektören Ulf Spång friades däremot i skattebrottsdelen av Skandiautredningen. Dock inte för att det fanns starka motbevis utan för att utredningen var komplex och åklagare Christer van der Kwast inte kunde ställa det utom varje rimligt tvivel att det begåtts skattebrott. (Affärsvärlden, 2008-03-07)

4.2.6.4 Fallet Plusgirot

Ett annat exempel på när belöningssystem kan gå fel har vi hämtat från Plusgirots kundtjänst i Eskilstuna. När kundtjänsten flyttades från Stockholm till Eskilstuna (dåvarande Postgirot) infördes ett formellt belöningssystem i form av bonus, som omfattade alla anställda. Syftet med det belöningssystemet var att öka försäljningen. De anställda kunde belönas på tre olika nivåer; individ-, team- och enhetsnivå. Belöningssystemet hade ganska låga mål och de anställda räknade med att de enkelt kunde få sin belöning. Fick de inte det blev de arga och besvikna. De anställda blev också omotiverade att göra något som inte belönades. Systemet var byggt så att de inte fick ut någon bonus när de hade semester och på grund av detta vägrade en del att ta ut sin semester. Bonussystemet ledde till att de anställda var fokuserade på att sälja men de tog inte ansvar för vad som såldes och till vem. Detta resulterade i flera missnöjda kunder. Efter tre år, när det visade sig att belöningssystemet inte fungerade som det var tänkt tog företaget bort systemet. Idag använder Plusgirot sig av säljtävlingar med vinster som tårta, teamluncher med mera istället för lönepåslag. Det finns också ett system med vinstdelning som sätts i fonder till samtliga anställda. Företaget erbjuder också möjligheter till personlig utveckling i form av utbildningar och möjligheter att avancera i företaget. (Almhager & Memisevic, 2006)

4.3 Motivation

Teorierna om motivation handlar om varför vi är mer benägna att göra vissa saker. Dessa teorier är nödvändiga för att förstå varför människor strävar mot mål. Motivationskällan kan bero på människans inre strävan eller yttervärldens påverkan. När det gäller människans inre strävan kan människan uppfattas som styrd av primitiva krafter. Yttervärldens påverkan handlar om försöken att få människan styrd mot ett visst objekt. Vanligtvis skiljs primär och sekundär motivation åt. Med primär menas de behov som människan har och med sekundär de behov som människan styrs att ha. (Nationalencyklopedin, 1994, sida 474)

Under första kvartalet av 1900-talet ansåg ingenjörer att den bästa belöningen för att få ett effektivare system och mer motiverad personal var pengar. Under andra kvartalet av 1900-talet visade Viteles på att pengar bara var en del av det som motiverade. Detta visade han med hjälp av ett antal undersökningar. Det primära är att få känna sig respekterad och att pengarna är värda mödan i slutändan. (Latham, 2006, sida 99)

4.3.1 Abraham Maslows teori

Maslows teori om människor baseras på de slutsatser han drog från de observationer av individer som kom till honom för att få hjälp att hantera svårigheterna de hade i sina liv. Det är, enligt Maslow, lättare att bevisa och kritisera synpunkterna om motivation än att söka en utväg för dem. (Latham, 2006, sida 30)

Istället för att fokusera på attityder vidhöll Maslow att det fanns fem olika steg i en hierarki med mål som kunde användas när individerna försökte hitta något som kunde tillfredsställa deras grundläggande behov. (Latham, 2006, sida 30) Detta illustreras med hjälp av figur 3 nedan.



Figur 3 Maslows behovshierarki
Källa Skyveo Media (i.d)

- Grundstenen i pyramiden är de fysiologiska behoven. Med de fysiologiska behoven menas sådant som är en förutsättning för livet eller artens upprätthållande, exempelvis mat och vatten. Alla andra behov får stå tillbaka tills dessa är uppfyllda.
- I steg två kommer säkerheten på tal, såsom anställningssäkerhet. Behovet av säkerhet är visad med längtan av ett sparandekonto eller ett lönekonto.

- Efter detta kommer de sociala behoven såsom kontakt och vänskap.
- Nästa steg är att fungera i sociala sammanhang. Flertalet av oss har ett behov av att utveckla oss själva och vår självkänsla, ofta baserat på framgångar där personen i fråga vinner respekt av andra.
- Det sista steget i hierarkin är självförverkligande. För att nå detta steg behöver personen vara nöjd med de andra stegen. (Latham, 2006, sida 31)

Maslow skiljer på två behov, bristbehovet och växtbehovet. Bristbehovet kan förklaras av saker som kan bli tillfredsställda, som sex eller hunger. Bristbehoven måste i allmänhet vara tillfredsställda innan individen motiveras att ens tillfredsställa de växtbehov som finns. Växtbehoven kan förklaras av saker som inte kan bli tillfredsställda, som självförverkligande. De anses vara omätliga. Behoven ses som en grund till att individen utvecklas och växer. (Halse, 2001, sida 218)

Maslows hierarkiska trappa innebär att individen är motiverad av till exempel det fysiologiska behovet ända tills att detta är tillfredsställt. Först därefter kan de högre behoven bli motiverande. Det ska inte glömmas att ett beteende kan tillfredsställa mer än ett behov. Ett exempel på det kan vara att gå till jobbet, jobbet tillfredsställer sedan behovet av lön, som därefter tillfredsställer behoven av mat och kläder. (Halse, 2001, sida 219)

4.3.2 Frederick Hertzbergs teori

Hertzberg menar i sin motivationsteori att de faktorer som ingår i arbetstillfredsställelse och motivation är olika och även skiljer sig från de faktorer som skapar missnöje med arbetet. De två känslotillstånden är heller inte varandras motsatser. Motsatsen till arbetstillfredsställelse skulle då vara ingen arbetstillfredsställelse alls och motsatsen till missnöje eller bristande arbetstillfredsställelse är frånvaron av sådant missnöje. (Wilson, 2004, sida 160)

De inre faktorerna – motivationsfaktorerna är de som finns inneboende i arbetet, nämligen prestation, uppskattning för goda prestationer, arbetet i sig och ansvar och avancemang i organisationen. Dessa faktorer kan alltså enligt Hertzberg leda till motivation och arbetstillfredsställelse. Saknaden av dessa leder till att individen inte känner någon arbetstillfredsställelse. Motivationsfaktorerna leder till positiva attityder till arbetet genom att de tillfredsställer arbetarnas behov av självförverkligande. Detta är ju enligt Maslow människans yttersta mål. (Wilson, 2004, sida 160)

De yttre faktorerna – hygienfaktorerna, skiljer sig genom att det som rör arbetssituationen är något yttre i förhållande till själva arbetet. Det kan vara företagsfilosofi, administration, ledarskap, kontroll, relationer, arbetsvillkor, lön, trygghet och status. Dessa faktorer kan alltså enligt Fredrick Hertzberg skapa missnöje med arbetet. Motsatsen skulle vara att det inte skapas något missnöje eller bristande tillfredsställelse med arbetet. (Wilson, 2004, sida 160)

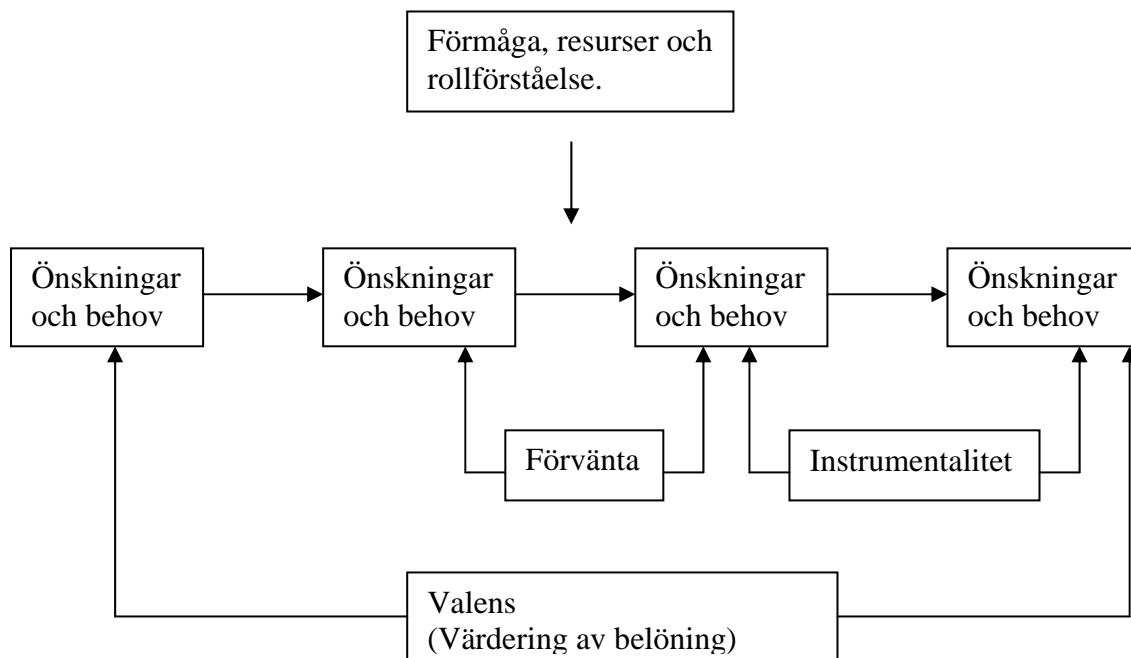
4.3.3 Förväntningsteori om motivation

Förväntningsteorin säger att det är möjligt att individer har olika mål och behov och att de kan ha olika kopplingar mellan sina handlingar och i vilken grad de uppnår målen. Wroom är en forskare som skrivit om förväntningsteorin. Han menar att motivationens styrka för en individ är en kombination av både de förväntningar individen har på att hans/hennes beteende ska leda till ett visst resultat och önskvärdenheten av detta resultat. Det vill säga att det beslut som individer fattar när det gäller att arbeta med en viss uppgift och lägga ner ansträngning på detta är en funktion av deras bedömning om de förväntas klara uppgiften och sannolikheten att detta leder till vad som är tänkt. Om vi då har kunskap om den anställdes önskan om olika

utfall och sannolikheten för att så blir fallet kan vi alltså förutsäga motivationen och det arbetsrelaterade beteendet. (Wilson, 2004, sida 167)

Personer som tror att de kommer att klara av arbetsuppgiften är bättre motiverade än de som inte tror de kommer att klara av det. Förväntningarna på belöningen för uppgiften kommer också vara kopplade till personens prestationsnivå. Till exempel kommer en försäljare som får betalt efter hur mycket han säljer ha förväntningar om att en stor insats leder till ett stort utfall. Ledningen kan också påverka motivationen genom belöningar som människor eftersträvar och värdesätter, det vill säga belöningar med hög valens. Ju mer människor överlag värderar de belöningar de får för sina arbetsinsatser, desto mer motiverade är de att eftersträva belöningen. Belöningar med hög valens innefattar lön, bonus, befordran och bekräftelse. Valens betyder det som är individens värdesättning av ett visst mål. Alla är till exempel inte lika intresserade av att få höga betyg i skolan. Individer kan dock skilja sig åt när det gäller detta. För att öka de anställdas ansträngningar kan arbetsgivaren stärka förväntningarna om att ökade arbetsinsatser leder till en högre prestationsnivå. Detta genom att stärka det upplevda sambandet mellan resultat och belöningar och genom att säkerställa att de anställda uppskattar de belöningar som ges för väl utförda prestationer. (Wilson, 2004, sida 168)

En regel är att belöningen och det som individen kan uppnå är något som individen önskar sig starkt. Med förväntan menas att anknytningen mellan prestation från individen och resultatet som uppnås leder till en belöning. Ett exempel på detta är en student som vill ha ett högt betyg (hög valens) men studenten tror inte att detta är möjligt oberoende hur mycket studenten än läser (låg förväntan). En individ måste tro på att en viss nivå på prestation leder till en önskad belöning, detta kallas för instrumentalitet. Delar företaget ut belöningar slumpartat utan att vara kopplat till prestation blir deras instrumentella uppfattning noll mellan prestation och belöning. (Jacobsen & Thorsvik, 2002, sida 307) Detta visas i figur 4 nedan.



Figur 4 Förväntningsteorin - centrala element – egen bearbetning

Källa: Jacobsen & Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar* (2002, sida 307), Centrala elementen i förväntansteorin.

Förväntningsteorin bygger på en motivationsformel där valens, förväntan och instrumentalitet multipliceras ihop. Det ger att om förväntan är noll eller att valensen är noll blir motivationen noll. (Jacobsen & Thorsvik, 2002, sida 309) Detta visas i figur 5 nedan.

$$\boxed{\begin{array}{l} \text{Valens} \\ \text{(Värdering av ett} \\ \text{resultat)} \end{array}} \times \boxed{\begin{array}{l} \text{Förväntan om att det} \\ \text{jag gör leder till resultat} \end{array}} = \boxed{\text{Motivation}}$$

Figur 5 Motivationsformeln i förväntningsteorin – egen bearbetning

Källa: Jacobsen, Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar* (2002, sida 309), Motivationsformeln i förväntansteorin

Det finns kritik mot denna teori på grund av att det finns flera anknytningar till valens, så som instrumentalitet samt förväntan som inte har besvarats på ett tillfredställande sätt. Det finns en jämviktsteori som hjälper att förklara detta, en individ har jämvikt när relationen mellan egna prestationen och utbytet motsvarar andra individers prestation och utbyte. Individer vill bli behandlade lika och finns det ojämnheter strävar individen mot jämvikten. Detta är oavsett om det råder för högt eller för lågt utbyte med andra individer. (Jacobsen & Thorsvik, 2002, sida 310)

4.3.4 Den bakåtböjda kurvan

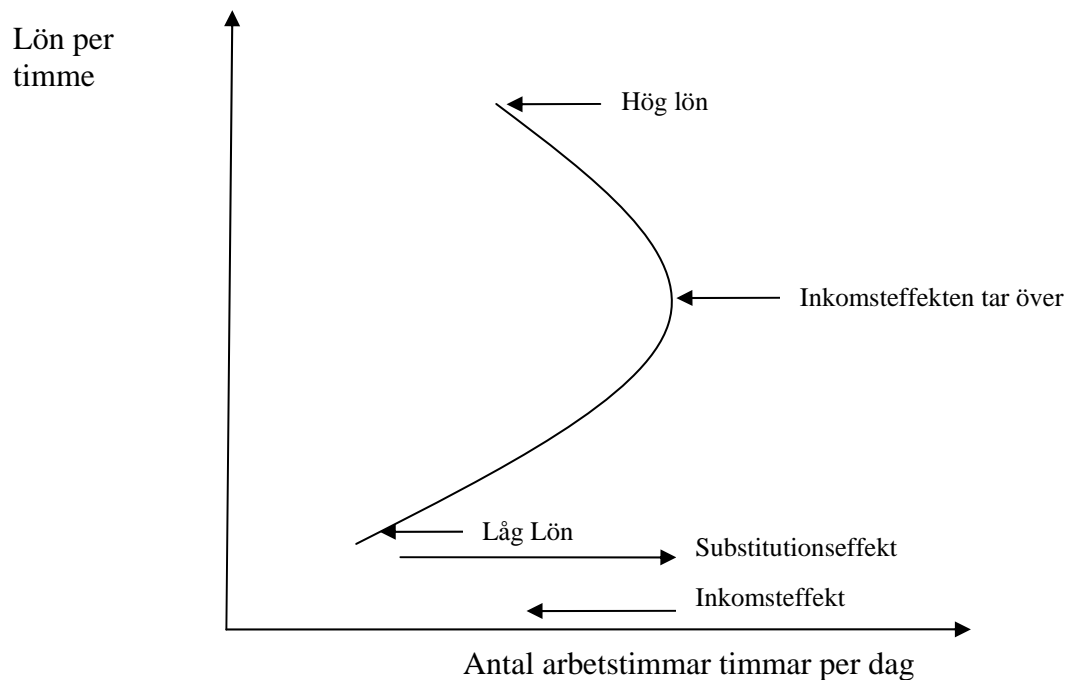
Det bakåtböjda arbetskraftsutbudet visar effekten av reallönehöjningar. I normalfallet där det finns en marknadsutbudskurva för en vara eller tjänst som är såld, går kurvan bara uppåt. När det handlar om människors arbetstid blir det annorlunda då människan vill maximera nyttan. Både inkomsteffekten och substitutionseffekten påverkar människans val av hur mycket tid som personen kommer att lägga på både fritid och arbete. (Pindyck & Rubinfeld, 2005, sida 525)

4.3.4.1 Inkomsteffekten och substitutionseffekten

Då en vara blir billigare för konsumenten blir det bättre, eftersom konsumenten kan köpa lika mycket av varan för mindre pengar och då får pengar över till andra varor. Detta kallas för inkomsteffekten. (Pindyck & Rubinfeld, 2005, sida 116) Då en vara har blivit billigare tenderar konsumenter att konsumera mer av den varan än andra varor som har blivit relativt sett dyrare. Konsumentens agerande på ändringen i det relativa priset kallas för substitutionseffekten. (Pindyck & Rubinfeld, 2005, sida 116)

4.3.4.2 Det bakåtböjda arbetskraftsutbudet

Till en början när inkomsten ökar kommer individen att byta in fritid mot arbete, fritidens pris är detsamma som inkomstförlusten som uppstår genom att inte arbeta och individen kommer alltid att nyttomaximera. Då inkomsten ökar kommer även priset på fritid att öka. Enligt substitutionseffekten väljer konsumenten alltid bort den vara som har blivit relativt sett dyrare när lönen stiger, i det här fallet kostnaden för fritid. Individen väljer att konsumera och arbeta mera när lönen är låg. (Pindyck & Rubinfeld, 2005, sida 525) I figur 6 på nästa sida illustreras kurvan.



Figur 6 Bakåtböjda kurvan

Källa: Pindyck & Rubinfeld, *Microeconomics* (2005, sida 526), Backward-Bending Supply of Labor

Denna utveckling fortsätter till en viss punkt när inkomsteffekten börjar dominera. Skulle det inte finnas en effekt till hade alla individer alltid valt att arbeta mer, vilket är en omöjlighet. Människor kommer att vara nöjda med sin konsumtionsnivå efter att inkomsten är tillräckligt hög enligt deras preferenser. Inkomsteffekten växer då inkomsten ökar. När konsumtionsnivån är tillfredställd leder detta till att individen väljer mer fritid istället för att arbeta. Det är då kurvan blir bakåtböjd. Individens efterfrågan på fritid växer från den punkten och framåt. (Pindyck & Rubinfeld, 2005, sida 526)

Alla individer har olika preferenser vilket ger lite olika indifferenskurvor och den bakåtböjda arbetskraftsutbudskurvan ser olika ut beroende på preferenserna hos individen. En låg inkomst stimulerar till att arbeta mer och en hög inkomst stimulerar till att få mer fritid. (Pindyck & Rubinfeld, 2005, sida 526)

4.4 Sammanfattning av referensramen

Nedan presenteras sammanfattningen i en tabell. Denna tabell tar upp de mest centrala delarna från vår referensram. Dessa delar kommer senare att behandlas i analysen.

Belöningar	Belöningarna bör baseras på de mål företaget vill uppnå. Dessa belöningar ska även motivera de anställda att bli mer effektiva i sitt dagliga arbete. Belöningar bör varken vara för lätta eller för svåra att nå.
Hopwoodteorin	Hopwoodteorin består av en modell som visar hur företaget kan uppmuntra de anställda till att bete sig på det sätt som är önskvärt för företaget. Hopwoodteorin tar upp hur ledningen med hjälp av belöningsystem kan lösa intressekonflikter.
Riktlinjer	Riktlinjerna består av sju punkter som företaget bör se över och tänka på när de ska bygga upp sitt belöningsystem. Ett exempel på en riktlinje är att ha ett enhetligt lönesystem där de allra flesta anställda i företaget är inblandade.
Nackdelar med belöningsystem	Här beskrivs några av de nackdelar som finns, såsom de olika svårigheterna att mäta vad som ska belönas samt de svårigheter som finns med att försöka få ett rättvisst belöningsystem. I slutet av detta stycke tas fallet med Skandia och Plusgirot upp som två exempel på när det kan gå snett.
Abraham Maslows teori	Teorierna Maslow kom fram till ligger fortfarande som grund för hur människor agerar och vad som behöver vara uppfyllt för att människorna ska motiveras. Han pratar om bristbehov och växtbehov. Bristbehovet är saker som kan bli tillfredsställda såsom hunger. Växtbehovet kommer i andra hand, såsom utveckling av individen.

Frederick Hertzbergs teori	Denna teori är en påbyggnad på Maslows teori. Herzberg menar att det finns olika faktorer som påverkar motivationen. De inre faktorerna, motivationsfaktorerna är de som finns i arbetet, såsom avancemang på jobbet. De yttre faktorerna, hygienfaktorerna är de som inte rör arbetet i sig utan världen runt omkring, det vill säga det kan vara kontroll och relationer, arbetsvillkor.
Förväntningsteori om motivation	Förväntningsteorin handlar om hur människor förväntar sig att visst beteende ska leda till ett visst resultat. Detta tillsammans med önskvärldheten av ett visst resultat ger motivationens styrka.
Den bakåtböjda kurvan	Denna teori illustrerar hur effekten av lönehöjningar blir. Individen väljer att arbeta mer för att kunna öka sin konsumtion vid en låg lön. Ju högre lön desto mer väljer individen att satsa på fritiden. Det är vid den tidpunkten som kurvan blir bakåtböjd.

Figur 7 Sammanfattningstabell – egen bearbetning

5. Empiri

Här presenteras det material vi fått fram genom att intervjua sex personer på Scania i Södertälje. Empirin presenteras utifrån referensramens uppbyggnad.

5.1 Respondenterna

Vi har varit på Scania och intervjuat sex personer. Vi kommer att använda deras beteckningar när vi talar om dem i texten. Nedan följer en beskrivning av vad personerna arbetar med.

- Birger Nagler arbetar med löner och lönebildningsfrågor och lönerevisioner och har arbetat på Scania i cirka 30 år.
- Tore Larsson är ansvarig för att leda arbetsvärderingen i jobbet på metallområdet på Scania och har arbetat på Scania i 36 år.
- Human Resources (HR)-controllern på Sales and services har arbetat på Scania sedan januari 2008.
- Kvalitetsteknikern arbetar på motoravdelningen och har arbetat på Scania i 23 år.
- Produktionsteknikern arbetar på motoravdelningen och har arbetat på Scania i 19 år.
- Verkstadsteknikern arbetar på motoravdelningen och har arbetat på Scania i 5 år. Han är den ende av de vi intervjuat som berörs av metallavtalet.

5.2 Scanias belöningsystem

Både Tore och Birger framhöll att det största och viktigaste belöningsystemet Scania har idag är den individuella lönen. Den är tydligt uppbyggd så alla vet vad som kan göras för att höja sin lön. 1996 infördes också bonuslönen. Det som strävas efter är att höja kvaliteten och leveranssäkerheten. Birger berättade att Scania under de senaste åren har höjt kvaliteten väsentligt. Om detta beror på belöningsystemet eller inte låter han vara osagt. Det finns också en hel del förmåner som de anställda i Scania kan ta del av.

5.2.1 Individuell lön

Birger berättade att det största belöningsystemet på Scania är lönen. Det finns två olika grundsystem varav ett är för tjänstemän och ett för arbetare. De 250 högsta cheferna på Scania innefattas inte av grundsystemet, de står utanför och omfattas av ett eget belöningsystem.

Tore berättade att när företaget utformar ett lönesystem finns det ramar, riktlinjer och regelverk att hålla sig till. Dessa har framförhandlats centralt av Teknikföretagen med deras motparter. Teknikföretagen är Scanias arbetsgivarorganisation. Alla företag som är med i Teknikföretagen får samma grundbok. Scania utvecklar ett eget lönesystem utifrån grundboken som ska uppfattas bättre än konkurrenternas lönesystem. Detta system kan Scania sedan använda för att marknadsföra sig på arbetsmarknaden. Ett svårare arbete ska exempelvis belönas mer än ett enklare arbete och en farligare eller mer påfrestande miljö på arbetsplatsen ska också belönas mer. Arbetaravtalet som också kallas för metallavtalet ger alla

som omfattas av det en individuell månadslön. Den är indelad i tre delar, vilka är AV-arbetsvärdering, KV-kvalifikationsvärdering och individuell resultatdel.

AV-arbetsvärderingsdelen, byggs upp av att varje enskild avdelning sätter en befattningstrappa. De flesta befattningstrappor består av fem nivåer men det finns undantag där vissa avdelningar har valt att använda sig av tre olika nivåer. Hur verksamheten ser ut är styrande, exempelvis har monteringen valt fem nivåer i sin befattningstrappa. Det finns ett poängsystem till varje nivå, som värderas efter svårighetsgrad. Dessa poäng förhandlas fram centralt på Scania och det är 19 olika delfaktorer att ta hänsyn till. Huvudgrupperna i de 19 delfaktorerna är skicklighet, ansvar, ansträngning och miljö. Några exempel på delfaktorerna är: den teoretiska utbildning som krävs, om det finns det arbetsledande uppgifter och hur bra arbetsmiljön är på arbetsplatsen. Monteringen har fått följande poäng i sina nivåer:

- nivå ett – 55 poäng
- nivå två – 60 poäng
- nivå tre - 68 poäng
- nivå fyra - 72 poäng
- nivå fem - 78 poäng

Om en person har goda ledaregenskaper eller är tekniskt duktig finns det två roller till, nämligen produktsamordnare eller verkstadstekniker. Produktsamordnare är för ledare och ger 82 poäng. Verkstadsteknikerrollen är för den tekniskt kunnige och den ger 83 poäng. För att kunna kvalificera sig till dessa roller krävs det att personen har nått nivå fem på befattningstrappan. De andra avdelningarna har annan poängsättning. Vidare berättade Tore att alla nivåer är kopplade till en viss lön, varje ökning med 5 poäng ger cirka 350 kronor mer i lön. Idag ger nivå ett, 17 400 kronor i lön medan de två högsta nivåerna ger 19 150 kronor. Varje nivå är också kopplad till en utbildningsplan och en utvecklingsplan. När den anställde har gått alla utbildningar som ingår i nivå ett samt klarar av alla arbetsuppgifter som är kopplade till den nivån kommer den anställde att flyttas upp en nivå och få en ny utbildningsplan och utvecklingsplan. Det finns riktlinjer för när avancemang för nästa steg ska infalla men det är möjligt att avancera både fortare eller långsammare än dessa riktlinjer säger.

I KV-kvalifikationsvärderingen menade Tore att det ingår utbildning och erfarenhet. När det gäller utbildning belönas framför allt teknisk utbildning eller en verkstadsteknisk utbildning i metallavtalet. Det finns specialutbildningar som exempelvis truckkort vilket också belönas, samt andra varianter av specialutbildningar som är kopplade till den egna funktionen. När det gäller erfarenhet så är det räknat på hur många år personen har arbetat på Scania, samt vad personen har för tidigare erfarenheter. Den anställde kan ha arbetat med liknande arbetsuppgifter på ett annat företag, vilket tillgodoräknas. Har den anställde lärt sig arbetsmomenten hos en angränsande avdelning belönas även det, eftersom den anställde blir mer flexibel.

I den individuella resultatdelen belönar företaget de anställdas prestationer. En anställd som har presterat väl, kommer att belönas därefter. Denna del har också en marknadsdel som tar hänsyn till efterfrågan och utbud på arbetsmarknaden. När det gäller bristyrken som till exempel elektriker måste företagen betala mer för att rekrytera och behålla en elektriker enligt Tore.

För tjänstemän är det generellt likadant som för arbetare förklarade Birger. Lönen består av tre olika delar, arbetsvärdering, prestation och marknad.

Arbetsvärderingen bestämmer arbetets svårighetsgrad. Ett verktyg Scania använder för att värdera svårighetsgraden heter broadbanding. Arbetsvärderingen klassas in i ett bokstavssystem, från A till G. När det gäller nivå A är det ett mindre kvalificerat arbete som inte kräver någon tidigare erfarenhet och bara grundskola utbildningsmässigt. Dessa arbeten finns knappt kvar i svensk verkstadsindustri längre. Nivå G motsvarar "Production Unit-Chef" vilket innebär att personen har cirka 1000 underställda. De flesta jobb på Scania har nivå D enligt normalfördelningskurvan och därefter nivå DE samt nivå CD. Här finns till exempel: konstruktörer, produktionstekniker och ekonomer enligt Birger.

I prestationsdelen belönas tjänstemannens prestation. Den här delen motsvarar arbetarnas KV-del. Marknadsdelen är till för att anpassa lönerna efter marknadsläget. Om Scania ämnar anställa en lärare behöver inte Scania betala mer än marknadslönerna, istället är det efterfrågan och utbudet som ger marknadslönerna förklarade Birger.

5.2.2 Resultatbonusen

Scania resultatbonus kom till 1996 och var en eftergift för att få igenom Scania Flexibel Arbetstid (SFA). SFA går ut på att konjunkturanpassa arbetstiden. När det är lågkonjunktur i lastbilsbranschen arbetar personalen mindre eftersom efterfrågan är lägre. Under högkonjunktur när det är en hög efterfrågan arbetar personalen mer för att möta den högre efterfrågan på lastbilsmarknaden. Personalen har en tidsbank, där det blir minustimmar under lågkonjunktur och plustimmar under högkonjunktur förklarade Birger.

Syftet med Scania resultatbonus är att få personalen att fokusera på de tre parametrar, vilka är kvalitet, leveransprecision och kunden först. Scania står för hög kvalitet och vill att kvalitetsmedvetenheten genomsyrar hela företaget. Birger menade att när det gäller leveransprecision, har den en del i kvaliteten också. När lastbilen lämnar chassimonteringen ska den vara klar för leverans, utan efterjusteringar. Det kallas också för "direct run". Kunden först menas att kunden ska få sin lastbil när den är beställd och inte försent. Birger betonade att det är viktigt att alla arbetar med kvalitet.

För att bli berättigad till en hel bonusandel krävs det minst 60 procent närvaro samt att personen är anställd den sista december det året det gäller. Scantias resultatbonusstiftelse förvaltar alla andelar. Varje årsandel måste vara placerad i resultatbonusstiftelsen i 5 år innan den blir åtkomlig för personalen. Det står på In-line att förvaltningsstrategin för bonusen är att placera mellan 70 och 80 procent i aktier och 20 till 30 procent i statskuldväxlar. De som har sparat alla bonusar från och med 1996 har nu uppemot 300 000 kronor enligt Birger.

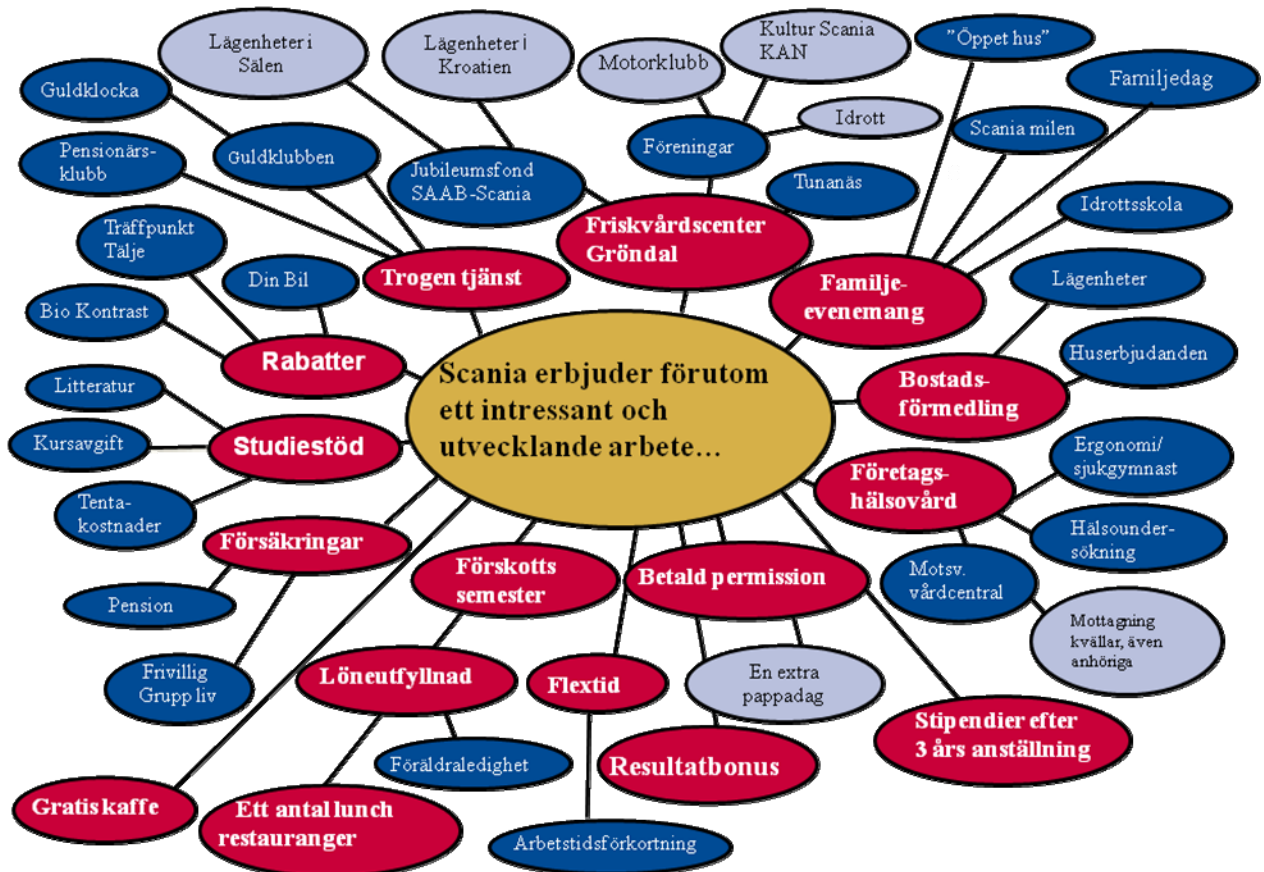
Storleken på bonusen är beroende av tre olika parametrar, vilka är:

- Produktivitet, det totala antalet arbetade timmar per producerat fordon
- Direkt flöde, andelen fordon som lämnar monteringen utan behov av efterjusteringar
- Rätt från mig, antalet lösta kvalitetsavvikelser

Parametrarna mäts på chassimonteringen, vilket är det sista momentet innan lastbilen är klar för leverans enligt Scantias intranät, In-line. Bonusen är en gruppbelöning och alla får samma utdelning oavsett var personen arbetar på Scania. Det finns ett golv och tak på bonusen. Golvet är 5000 kronor och taket är 21 000 kronor enligt Birger.

5.2.3 Förmåner

Enligt Birger och Tore är en viktig bit i belöningsystemet är utvecklings- och utbildningsmöjligheterna. Det finns möjligheter att klättra uppåt i organisationen men också möjligheten att bredda sina kunskaper genom att gå åt sidan i organisationen. Det finns många andra sociala belöningar som till exempel familjeevenemang, företagshälsovård och studiestöd. Scania använder en bild, som informellt kallas för bubbelbilden, för att visa alla förmåner och belöningar som finns i företaget. Denna figur visas nedan.



Figur 8 "Bubbelbild"
Källa: Scania In-line

5.3 Sambandet mellan prestation och belöning

I den individuella lönen finns ett klart samband mellan prestation och belöning. Prestationen ligger i att den anställde ska göra ett bra jobb och lära sig fler och fler stationer. Det lönar sig också med utbildningar, till exempel ett truckkort ger lite högre lön. Det är också enkelt för individen att se vad som ska göras för att lönen ska höjas menade Birger och Tore.

I bonusen är det svårare att se sambandet mellan prestation och belöning. Som produktionsteknikern sa, om alla de anställda tar sitt ansvar, gör ett bra jobb och eftersträvar hög kvalitet, kommer företaget att lyckas bibehålla sin kvalitet- och leveranssäkerhet och en bonus kommer att betalas ut årligen. En anställd är dock bara en av 13 000 anställda och det är kanske svårt att se sin egen lilla del av kvalitetsmålet. Verkstadsteknikern tyckte att han kunde påverka bonusens utfall till en liten del medan kvalitetsteknikern menade att han knappt kan påverka den alls. Han hade föredragit ett system som låg närmare och byggde på mindre enheter istället för på hela företaget. Han berättade om en tid före bonussystemets införande då enheten hade ett bonussystem som hette kvalitetspremie. Den baserades på hela avdelningens resultat av kvaliteten. Det var ingen större summa pengar men personalen fick lite extra och det betalades ut två gånger om året.

Förmånerna gäller generellt alla anställda i Scania. Alla anställda har rätt att utnyttja träningscentrat Gröndal och Scanias egen vårdcentral, tandläkare et cetera. Dock är det så att utbildning och avancemang är något som gäller de som jobbar på och vill komma någonstans. Produktionsteknikern sa i intervjun att alla som vill utvecklas får utveckla sig. Det är upp till individen vad den vill göra. Det finns ett stort spektra inom företaget på vad individen kan göra.

5.4 Målet med belöningar

Målet med Scanias belöningsystem är enligt Tore och Birger att kvaliteten på det som levereras från Scania är bra, samt att det som lämnar produktion ska vara klart för leverans och att kunden ska kunna få lastbilen till det datum han har beställt den.

HR-controllern säger även att målet med belöningar är att få mer motiverad personal som följer upp ledorden, *kvalité*, *kunden i fokus* och *respekt för individen*. Alla tre på tillverkningen menar att det är viktigt att göra rätt för sig och att produkten ska levereras i rätt tid och att det är det som är målet.

5.5 Information om belöningarna

När vi träffade Tore och Birger berättade de att alla som anställs idag informeras om hur lönesystemet är uppbyggt på Scania. På det viset ska alla veta vad som kan göras för att höja lönen. En del utbildningar, till exempel att ta truckkort ger ju mer poäng. Det är de anställdas närmaste chef som ska informera om detta system. När vi intervjuade HR-controllern berättade hon att bubbelbilden med alla förmåner (se figur 8) är något de ofta visar vid intervjuer med potentiella blivande anställda. På det viset får de ta del av vad Scania tillhandahåller för olika sorters förmåner.

Det är vid anställningen som personalen informeras om vad det finns för förmåner, men sen är det lite sämre med den informationen. All information finns på Intranätet för dem som är intresserade men det informeras inte muntligt om vilka förmåner företaget tillhandhåller. Kvalitetsteknikern berättade att det tidigare funnits en tidning som hette Scania fritid. Den

tidskriften tog upp vilka förmåner som fanns i Sverige att utnyttja. Både produktionsteknikern och verkstadsteknikern är medvetna om förmånerna då de utnyttjar flera av dessa.

5.6 Individuell belöning

Den individuella belöningen består enligt Tore och Birger i att personen får en individuell heltidslön. Lönen kan en person påverka genom att gå på utbildningar och ta specialkurser. I lönen finns den individuella kvalifikationen som bygger på vad individen har för utbildning i bakgrunden, samt vilka utbildningar som individen går igenom på Scania. En annan del är det individuella resultatet, det vill säga hur bra individen presterar.

HR-controllern tar också upp det individuella belöningsystemet. Det individuella systemet revideras dessutom en gång per år så att alla har chans att höja sin lön genom att gå utbildningar med mera. Det här med utbildning är också en individuell belöning menar produktionsteknikern. Den kan du själv påverka genom att antingen ta chansen att utbilda dig eller strunta i det helt. Men att sätta ett belöningsystem enbart på individbasis är svårt att tänka sig. För meningen är väl att belöningsystemet ska återspegla hur företaget går enligt HR-controllern. Inte heller verkstadsteknikern tycker att det ska finnas ett individbaserat belöningsystem. Kvalitetsteknikern anser att det bästa vore om systemet ligger närmare individen, men nämner inte hur nära det ska ligga.

5.7 För- och nackdelar

Nedan beskrivs de för- och nackdelar som finns i de tre centrala delarna, det vill säga resultatbonus, förmåner och individuell lön, i belöningsystemet.

5.7.1 Resultatbonus

När vi pratat med respondenterna om för- och nackdelar med resultatbonusen har det framkommit att Tore och Birger tycker att resultatbonusen fungerar bra på det sätt att det inte blir någon intern konkurrens och att alla strävar efter kvalitet och leveranssäkerhet. Det fungerar som ett enhetligt system.

Ute i tillverkningen menar alla tre att det är svårt för den enskilde att påverka, samt att resultatbonusen inte verkar motiverande. HR-controllern menar att resultatbonusen kan ha en marginell roll i motivationsbiten, men känner inte att den går att påverka.

Respondenterna ute i tillverkningen uppskattar att få pengar som belöning och ingen av dem skulle vilja byta ut pengarna mot till exempel extra semester.

5.7.2 Förmåner

Alla vi intervjuat har belyst att de som vill utveckla sig och utbilda sig har chansen att göra det. Den personliga utvecklingen beror helt på individen själv. Birger och Tore nämner inte de andra förmånerna mycket medan de andra säger att de kan utnyttja de olika anläggningarna, exempelvis Scanias motionshall Gröndal, som finns.

Både HR-controllern och kvalitetsteknikern menade att de nackdelar som finns är att alla förmåner inte lyfts fram. De menar att en folder med olika förmåner borde tas fram och att utbildning skulle lyftas fram som en av de största förmånerna.

5.7.3 Individuell lön

Att individuella prestationer syns även i lönen är en bra del tyckte Tore och Birger. Det är ett klart och tydligt system från början. På tjänstemannasidan är den individuella lönen mer flexibel. De andra vi pratat med nämner inte den individuella lönen när vi frågat om belöningar.

Nackdelarna är enligt Tore och Birger, att det är mycket administrationsarbete samt att de taktade flödena som finns inom produktion är svåra att mäta.

5.7.4 Rättvist system

Alla som vi intervjuade tyckte att systemet för bonusen var ett rättvist system. Alla anställda får lika mycket om de har en närvaro över 60 %. Ingen av dem vi pratade med skulle vilja byta systemet till ett individbaserat system. Kvalitetsteknikern önskade att systemet byggde på mindre enheter istället för hela Scania. Det skulle på så sätt kännas lättare att påverka om bonusen föll ut eller inte.

5.8 Förväntningar

Tore och Birger samt HR-controllern sa att bonusen är något som alla får varje år. Hur det ska göras det år Scania börjar gå med förlust är oklart eftersom det aldrig hänt, enligt Tore och Birger. Men i värsta fall sägs avtalet upp, annars får alla de 5000 kronor som ligger som ett golv idag.

Verkstadsteknikern sa att han inte skulle bli särskilt missnöjd om han inte fick bonusen, men hävdar att det är klart att han förväntar sig att det ska komma en bonus. Det byggs upp så att personalen förväntar sig en bonus, storleken på denna spelar ingen roll. Å andra sidan sa kvalitetsteknikern att i och med att han nu blivit van att få en bonus är det något han förväntar sig att få varje år. Det är pengar som för 12 år sedan när systemet infördes inte var förväntade, men nu skulle han ha blivit besviken om bonusen försvann. Produktionsteknikern var av en annan åsikt och menade att han inte skulle bli missnöjd om han inte fick någon bonus, utan att det viktigaste är att få en uppfattning om hur företaget går.

6. Analys

I detta kapitel kommer vi att analysera empirin utifrån referensramen. Vi kommer att använda oss av belöningar, Hoopwoodteorin, riktlinjer för ett bra belöningsystem, för- och nackdelar, Maslow, Herzberg, förväntningsteorin samt den bakåtböjda kurvan från referensramen i denna analys.

6.1 Belöningar

Belöningar är inte alltid av finansiell karaktär utan ibland av icke finansiell karaktär. Belöningar kan istället för exempelvis bonuslöner delas ut i form av ledighet, befordran eller helt enkelt att den anställde får mer ansvar. (Ax *et al*, 2002, sida 85) Scania har två av dessa belöningsystem, dels monetära och dels ickemonetära. De monetära består av en resultatbonus som delas ut varje år. De ickemonetära består av att de har träningsanläggning till förfogande, samt att de kan utbilda sig inom företaget. Det stämmer med vad Ax *et al* skriver om belöningar.

Belöningar är en viktig del som uppmuntrar och motiverar medarbetare att uppnå organisationens mål. (Anthony & Govindarajan, 1998, sida 510) Detta går emot vad de intervjuade sa, då de sa att på grund av att de inte kunde påverka, eller bara påverka lite så kände de inte att resultatbonusen var uppmuntrande eller motiverande utan den kom bara i alla fall. En av respondenterna sa att det kvittade om de anställda fick bonusen eller inte, vilket måste betyda att den inte motiverar personalen till att nå företagets mål.

6.2 Hoopwoodteorin

Belöningsystemet behöver vara enkelt med regelbunden återkoppling av nyckeltal och belöningar. Detta för att alla ska kunna relatera belöningen till sin egen insats och på så vis skapas ett effektivt belöningsystem. (Olive & Samuelson, 2008, sida 258) Med den individuella lönen försöker Scania få de anställda att sträva efter att utvecklas och lära sig nya uppgifter. Detta för att nå företagets mål att leverera bra kvalitet i rätt tid till kunden. För att få de anställda att sträva åt samma håll som företaget lockar de med en klar och tydlig individuell lön. Ju mer den anställde lär sig och utvecklas desto högre blir lönen. Vi antar här att ju bättre utbildad personalen är, desto lättare är det för Scania att leverera hög kvalitet. Scania försöker på detta viset föra cirkel B, de individuella insatserna att närma sig cirkel A, företagets mål. Detta vill Scania också förstärka genom bonuslönen. Bonuslönen byggs på 3 mål:

- Produktivitet, det totala antalet arbetade timmar per producerat fordon
- Direkt flöde, andelen fordon som lämnar monteringen utan behov av efterjusteringar
- Rätt från mig, antalet lösta kvalitetsavvikelser

Detta är vad Scania strävar efter och när de belönar detta får de anställda en större anledning att uppnå samma mål som Scania. Det vill säga cirkelarna A och B närmar sig varandra, se figur 2 sida 14.

Scania är ett stort företag med många olika funktioner vilket gör att det inte är möjligt att mäta i cirkeln A utan mätningen görs i cirkeln C. Alla funktioner på Scania påverkas olika av det bonussystemet mäter. En montör på chassimonteringen kan relatera belöningen till sin egen

insats enklare än en ekonom på eftermarknaden som inte har en direkt koppling till sin egen insats och belöningsystemet.

6.3 Riktlinjer för ett bra belöningsystem

Smitt *et al* nämner i sin bok att det finns ett antal riktlinjer för att kunna bygga ett bra belöningsystem. Bland annat nämner de att det ska finnas ett enhetligt lönesystem samt att belöningsystemet ska kunna vara påverkbart. Belöningsystemet ska också vara lätt att administrera och inte motverka den anställdes lönemässiga grundtrygghet. (Smitt *et al*, 2002, sida 18) När vi sedan utifrån detta studerat Scantias belöningsystem har vi upptäckt att dessa riktlinjer är väl inkluderade i belöningsystemet. Den individuella lönen följer många regler för att vara så lika som möjligt för de anställda. Den är även uppbyggd så att du vet vad du ska uppnå för mål för att höja din lön. Den individuella lönen har även klara mål och mätvärden för att få verksamheten att fungera bra. Systemet för den individuella lönen innebär en hel del administration och jobb eftersom det finns många olika nivåer och poäng som företaget ska hålla reda på. Eftersom varje anställd är garanterad en grundlön genom sin individuella lön anser vi att belöningsystemet inte motverkar den anställdes lönemässiga grundtrygghet.

En annan riktlinje enligt Smitt är att belöningsystemet ska vara kopplat till företagets långsiktiga affärsstrategi. (Smitt *et al*, 2002, sida 18) Scantias strategi är att uppnå bra kvalitet och leveranssäkerhet. Detta ligger till grund för företagets bonuslön. Bonuslönen är lika för alla och inte särskilt svår att administrera. Den ligger utöver den individuella lönen. Bonuslönen bygger på hela företagets resultat och vill få de anställda att fokusera på kvalitet. Varje individ kan dock tycka att det är svårt att se sin del i det hela.

Smitt säger vidare att lönesystemet ska vara skalbart och robust och att en översyn av lönesystemet bör ske årligen. (Smitt *et al*, 2002, sida 18) Eftersom Scantias system är gjort för hela företaget tycker vi att det kan klassas som ett skalbart och robust lönesystem. En översyn av Scantias individuella lönesystem görs årligen.

6.4 För- och nackdelar

Företaget ska tydligt visa vad som krävs av individen och kunna visa att företaget blir starkare av systemet. (Smitt *et al*, 2002, sida 79-80) Scantias resultatbonus är bra och enkel. Alla inom Scania vet idag vad det är som gäller för att få resultatbonus. Om belöningsystemet mätte närmare varje individ skulle administrationsapparaten bli mycket stor, det skulle göra det svårt att hitta rättvisa och jämförbara mål till alla de olika funktionerna som finns på Scania. Om belöningsystemet mäter de olika stora produktionsenheterna, som till exempel växellåda, tillverkning, motortillverkning, hyttillverkning, finns det risk för suboptimering kring de olika produktdelarna, vilket skulle missgynna hela företaget. Det finns även en risk att om till exempel motortillverkningen alltid lyckas klara sina mål och därmed få maximal utdelning på bonusen kan detta leda till att personal söker sig till motortillverkningen från de andra tillverkningsdelarna. Då kan det bli internkonkurrens och ”vi och ni”-mentalitet på företaget. Det skulle inte gynna företaget, utan det är bättre att mäta bonusen som det görs idag.

6.5 Maslows teori

Alla anställda inom Scania erbjuds utbildning. Det är valfritt och upp till var och en om de vill gå en utbildning. Utbildningen bjuder in till en fortsatt utveckling av individen. Här kommer Maslows teori in. Enligt Maslow måste vissa behov vara uppfyllda för att individen ska kunna

motiveras av andra. (Latham, 2006, sida 31) När behovet av gemenskap är uppfyllt kommer de anställda att motiveras av att de får utveckla sig själva. Denna utveckling uppmuntras av företagsledningen, då de motiverar personalen att utveckla och utbilda sig genom att belöna dem med högre lön.

6.6 Herzbergs teori

De yttre faktorerna – hygienfaktorerna, skiljer sig genom att det som rör arbetssituationen är något yttre i förhållandet till själva arbetet. Dessa faktorer kan alltså enligt Fredrick Hertzberg skapa missnöje med arbetet. (Wilson, 2004, sida 160) Eftersom bonuslönen idag har blivit något de anställda mer eller mindre räknar med, tycker vi inte att det är någon direkt motivationsfaktor enligt Herzbergs teori. Snarare är den idag en hygienfaktor, något som de anställda räknar med att de ska få. Om de inte får ut någon bonus leder detta till ett missnöje.

Motivationsfaktorerna leder till positiva attityder till arbetet genom att de tillfredsställer arbetarnas behov av självförverkligande. (Wilson, 2004, sida 160) Motivationsfaktorn i Scania är den individuella lönen där individen tydligt kan se vad han eller hon ska utträta för att få en högre lön. Motiverande är också att veta att individen kan utvecklas inom Scania. Det finns chans till flera internutbildningar och finns intresset och motivationen är chansen stor att komma vidare inom Scania.

6.7 Förväntansteorin

Personer som tror att de kommer att klara av arbetsuppgiften är bättre motiverade än de som inte tror de kommer att klara av den. Ju mer människor över lag värderar de belöningar de får för sina arbetsinsatser, desto mer motiverade är de att eftersträva belöningen. (Wilson, 2004, sida 168) De anställda på Scania har fått sin bonus varje år sedan den infördes. De har en positiv förväntan och tror att de ska kunna uppfylla kraven som ställs för att för att bonuslönen ska utfalla. Valensen, det vill säga hur stark viljan är att målet ska uppnås, är svår att mäta eftersom det gäller alla anställda på Scania. Sammantaget kan vi i alla fall anta att valensen är stor då målen gäller att hålla hög kvalitet och leveranssäkerhet.

Även den individuella lönen är uppbyggd så att de anställda vet vad som förväntas av dem och de anställda ska kunna nå upp till målen som är ställda på dem. De personer som har hög valens, det vill säga verkligen vill nå upp till målet har stor möjlighet att lyckas med detta inom Scania. Här märks en skillnad mellan olika anställda. Vi tror att det är de som har hög valens som ofta lyckas avancera och utvecklas inom företaget.

6.8 Den bakåtböjda kurvan

Till en början när inkomsten ökar kommer individen att byta in fritid mot arbete, fritidens pris är detsamma som inkomstförlusten som uppstår genom att inte arbeta och individen kommer alltid att nyttomaximera. (Pindyck & Rubinfeld, 2005, sida 525) När vi intervjuade på motortillverkningen var det ingen som ville byta ut pengar mot ledighet och när vi använder teorin om ”Det bakåtböjda arbetskraftutbudet” kan det vara kopplat till lönenivån hos dem som vi intervjuade. Har en individ nått en viss lön vill den individen byta ut inkomst mot fritid.

7. Slutsatser

I detta kapitel redovisar vi våra slutsatser. Dessa har vi kommit fram till när vi skrivit vår analys. Utifrån dessa slutsatser kommer vi att besvara problemfrågorna:

- Fungerar Scantias belöningsystem som en motivationsfaktor för de anställda?*
- Vilka är för- och nackdelarna med deras system?*
- Vad kan förbättras i Scantias belöningsystem?*

Vi avslutar detta kapitel med att ge ett förslag till fortsatta studier inom ämnet.

Fungerar Scantias belöningsystem som en motivationsfaktor för de anställda?

Scantias belöningsystem kan egentligen delas upp i tre delar; den individuella lönen, Scania bonuslön och alla förmåner som de Scaniaanställda har. Scania bonuslön är i sig ingen motivationsfaktor. Belöningen kommer ändå och är ett positivt tillskott till de anställda. Efter alla år den har funnits har den mer blivit något som de anställda räknar med. Detta eftersom de har fått en bonus varje år de senaste tolv åren. I och med att en anställd måste vänta 5 år innan han eller hon kan plocka ut bonusen ger den ingen snabb återkoppling och verkar därmed inte heller direkt motiverande samt att det kan leda till missnöje det år bonusen inte kommer. På lång sikt kan bonuslönen ge en bättre företagsstämning då det känns som den anställda är delaktig i företagets resultat. Den kan också ses som ett bra komplement till den individuella lönen då grundlönen inte är hög.

Den individuella lönen är klart och tydligt uppbyggd på Scania. Den anställda kan därmed lätt se vad han eller hon ska åstadkomma för att höja sin lön och kunna klättra på karriärstegen. Detta tycker vi är ett bra system då de anställda på ganska kort sikt kan se vad det ställs för krav på den anställda. Att vissa kurser premieras med högre lön ger incitament till att de anställda ska vilja lära sig nya saker och utvecklas.

Vi upplever att den största motivationsfaktorn i Scania är alla förmåner som gäller för alla Scaniaanställda. I dessa förmåner räknar vi också in utvecklingsmöjligheter då Scania är ett stort företag som ger många möjligheter till utveckling. Företaget kan därmed fånga upp den personal som är kompetent och har lusten och viljan att utvecklas. Detta kunde vi se genom att de som vi pratade med hade jobbat sig uppåt i företaget. Många blir kvar i företaget och känner att de har möjligheten att utvecklas inom Scania.

Vilka är för- och nackdelarna med Scantias belöningsystem?

Fördelarna med Scantias belöningsystem är att den individuella lönen är klart och tydligt uppbyggd. Detta gör att personalen vet vad som förväntas av dem för att höja sin lön. Den kan då fungera som en motivationsfaktor. Scania har utöver lönen många förmåner för sina anställda. Detta tillsammans med att det går att utbildas och utvecklas inom Scania gör att många av de anställda trivs med sitt jobb och är nöjda med Scania som arbetsgivare. I och med att bonuslönen är lika för alla skapas heller inget missnöje eller avundsjuka med bonusen. Vi anser att Scania undviker suboptimeringsproblem med det systemet de har idag.

Nackdelarna med belöningsystemet är att i och med att bonusen är lika för alla och de anställda inte har någon stor chans att påverka om den utfaller eller inte, fungerar den inte som en direkt motivationsfaktor. De anställda är glada att den finns men förväntar sig nu att

den ska komma. Gör den inte det kommer det troligtvis att leda till ett missnöje bland de anställda.

Vad kan förbättras i Scantias belöningsystem?

Att kunna utvecklas inom Scania upplevde vi som den största motivationsfaktorn. Den här förmånen, chansen att internutbildas och utvecklas inom företaget anser vi ska lyftas fram mer. Den borde ha en tydlig plats på Scantias "bubbelbild" över förmåner inom företaget. Vi anser också att företaget borde satsa mer på att kommunicera sina förmåner till de anställda. Detta kan ske genom att företaget ger ut en folder med alla förmåner som finns. Som vi förstått det finns Scaniatidningen Inside som ges ut varannan vecka. Denna skulle också kunna utnyttjas för att förmedla vilka förmåner som finns för de anställda.

Kvalitetsteknikerns förslag på att grunda bonuslönen på mindre enheter tyckte vi först var ett bra förslag. Bonusen skulle på så sätt kännas lättare att påverka. Vi kom dock fram till att detta skulle leda till ett problem med suboptimering. Om en avdelning skulle få bonusen oftare än en annan skulle de anställda kunna lockas att söka sig dit istället. Ledningens tanke med att jobben ska belönas lika för lika arbetsuppgifter et cetera skulle då försvinna. Dagens system har nackdelen att det är svårt att påverka men innebär inga direkta orättvisor som ger missnöje bland de anställda.

När vi har studerat vad som skrivits om belöningsystem inser vi att det är svårt att få till ett belöningsystem som är perfekt. Alla system har sina för- och nackdelar. Vi tycker att Scania har valt ett system som inte leder till missnöje eller orättvisor. Bonuslönen är inte motiverande på kort sikt, men leder på lång sikt till att de anställda känner mer samhörighet med företaget de jobbar för.

KÄLLFÖRTECKNING

Affärsvärlden (2008-03-07). Om Därför frias Petersson och Spång. Hämtad 9 november 2008 från

<http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article282812.ece>

Alm O. & Paul A-S. (1991) *Belöningar och belöningsystem* Sveriges Personaladministrativa Förening

Almhager N. & Memisevic Z. (2006) *Behövs formella belöningsystem?* C-uppsats i företagsekonomi, Mälardalens högskola, Ekonomihögskolan

Anthony R. & Govindarajan V. (1998) *Management Control Systems, 9:ed* Irwin McGraw-Hill

Arvidsson P. (2005) *Styrning med belöningsystem*, Ekonomiska Forskningsinstitutet Handelshögskolan Stockholm

Arvidsson P. i Samuelsson.(2004) *Controllerhandboken, 8:ed*, Liber AB

Arvidsson P. i Samuelsson.(2008) *Controllerhandboken, 9:ed*, Liber AB

Ax C., Johansson C. & Kullvén H. (2002) *Den nya ekonomistyrningen, 2:ed* Författarna och Liber AB

Backman J.(1998) *Rapporter och Uppsatser*, Industrilitteratur

Besanko D., Dranove D., Shanley M. & Schaefer (2007) *Economics of strategy*, Wiley

Bonus scheme; Take the money and run, Employee Benefits, 2006

Bryman A. & Bell E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber AB

Dagensps.se (2007-10-22) – news digest for busy people. Om Lars-Eric Petersson: Taket var borta på Wealthbuilder. Hämtad 9 november 2008 från

<http://www.dagensps.se/artiklar/import/2007/10/22/24301/index.xml>

Duggan B. Rawlings M. Snow T. (2007) *What's in it for me*, Supply Management, 12/6

Eriksson L T. & Wiedesheim-Paul F. (2005) *Att utreda, forska och rapportera, 8:ed* Liber AB

Halse J. (2001) *Utvecklingspsykologiska teorier. 3:ed* Liber AB

Holmlund B. (1991) *Arbetskraft, arbetsmarknad och produktivitet*, Nordströms tryckeri

Hopwood A. G. (1974) *Accounting and human behavior*, Accountancy Age Books

Hopwood A. G. (1977) *An accounting system and managerial behavior*, Saxon House

Jacobsen D I. & Thorsvik J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur

Latham G. (2006) *Work Motivation- History, Theory, Research and Practice*, Sage Publications

Lindblom H. (1996) *Lön och belöning*, Konsultföretaget i Uppsala AB

Nationalencyklopedin (1994) *Nationalencyklopedin, 13:e bandet* Bra Böcker AB

NE.se (i.d.) - den här delen är öppen för alla och innehåller 64 000 av de mest sökta orden i Nationalencyklopedin. Om kvalitativ metod. Hämtad 28 augusti 2008 från <http://www.ne.se/artikel/1127835>

Olve N. & Samuelson L. (2008) *Controllerhandboken, 9:ed* Liber AB

Pindyck R. & Rubinfeld D. (2005) *Microeconomics, 6:ed*, Pearson Prentice Hall

Scania (i.d.). Om Scania. Hämtad 28 augusti 2008 från http://www.scania.se/About_Scania

Scanias intranät, kallat In-line

Segerstedt A. (1998) *Redovisningen blir mer ickemonetär*, Ekonomi och Styrning nr 3

SkyVeo Media (2008-03-22) – SkyVeo:s modell av verksamheten. Hämtad 15 december 2008 från http://www.skyveo.com/images/hierarchy_of_needs.jpg

Smitt R., Wiberg L., Olwig B., Riegnell G. & Sjöstrand M. (2002) *Belöningsystem – nyckeln till framgång*, Nordstedts Juridik AB

Wikipedia (i.d.) - den fria encyklopedin som alla kan redigera. Om Scania. Hämtad 28 augusti 2008 från <http://sv.wikipedia.org/wiki/Scania>

Wilson F.(2004) *Organisation, arbete och ledning, 2:ed* Liber AB

BILAGA 1

Intervjuguide till Birger Nagler och Tore Larsson samt en tjänsteman inom Human Resources

Vad är din befattning inom företaget?

Vad är din bakgrund/utbildning/karriär?

Hur länge har du varit anställd inom företaget och hur länge i nuvarande befattning?

Vad anser du att företagets mål är?

Skulle du kunna beskriva det belöningsystem ni använder?

Vilka belöningsystem finns inom företaget? Kollektiva, individuella, monetära, ickemonetära, olika förmåner? Hur är de utformade?

Hur skiljer sig belöningsystemet åt på olika nivåer i företaget?

Hur länge har ert nuvarande belöningsystem funnits?

Hur har ert belöningsystem förändrats över tiden?

Vad beror förändringarna på och varför har förändringarna skett?

Hur mäts det som ska belönas? Hur ofta mäts detta?

Vad är syftet och målet med belöningsystemet? Lyckas företaget med detta?

Har det gjorts undersökningar som tyder på att belöningsystemet uppnår önskat syfte och mål?

Vad är belöningsystemet kopplat till? Budget, BCS?

Hur ser processen ut vid utformning av belöningsystem, vem beslutar, vem utformar, vem implementerar?

Försöker ni individanpassa belöningarna? Om inte, varför?

Vilka kriterier ska medarbetarna uppnå för att belöningsystemet ska falla ut?

Kommer ni att under den närmaste tiden förändra ert belöningsystem? Om ja hur och varför?

Tror du att alla vet om vad som belönas?

Vad anser du personligen om belöningsystemet? Skulle du vilja förändra något? Varför?

Tror du att medarbetarna bli motiverade av belöningsystemet?

Vilka mått baseras belöningssystemet på? Är dessa långsiktiga eller kortsiktiga?

I vilken omfattning används monetära respektive ickemonetära belöningar?

Tycker du att det finns några nackdelar med ert belöningssystem?

BILAGA 2

Intervjuguide till tjänstemän och metallarbetare inom tillverknigen

Vad är din befattning inom företaget?

Vad är din bakgrund/utbildning/karriär?

Hur länge har du varit anställd inom företaget och hur länge i nuvarande befattning?

Vet du vad ni har för belöningssystem?

Vet du vad kriterierna är för att få belöning? Om ja, vilka kriterier?

Känner du att du kan påverka om du får bonus eller inte?

Anser du att du blir extra motiverad av ert belöningssystem? Hur?

Förväntar du dig att du ska få ut någon bonus varje år? Skulle du bli missnöjd om du inte får någon bonus?

Skulle du vilja att bonusen betalas ut med andra tidsintervaller?

Anser du att belöningssystemet är rättvist?

Skulle du vilja ändra något?

Skulle du vilja byta bonusen mot annat, till exempel semesterdag?

Finns det några nackdelar med ert belöningssystem idag?

Skulle du hellre ha ett individanpassat belöningssystem?

Är det några av förmåner ni har som du uppskattar speciellt?