



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Hur motivation och tillfredsställelse beskrivs i större företags årsredovisningar

Företagsekonomiska institutionen
Magisteruppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Höstterminen 2005

Handledare: Olle Westin

Författare: Henrik Nilsson 781031
Malin Tengelin 811124

Sammanfattning

**Magisteruppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Ekonomistyrning, HT 2005**

Författare: Henrik Nilsson
Malin Tengelin

Handledare: Olle Westin

Titel: Hur motivation och tillfredsställelse beskrivs i större företags årsredovisningar

Bakgrund: Företagen har för att kunna drivas effektivt och överleva på lång sikt blivit alltmer beroende av sina medarbetares ansvar, kompetens och, inte minst, deras motivation och ofta hör man talas om vikten av motivation hos anställda. Orsaken till detta är säkerligen att medarbetare som känner sig mer motiverade arbetar effektivare och hårdare än de som är omotiverade. För att få någon att prestera på ett önskvärt sätt tycks det behövas en ”morot” i form av någon slags belöning. Det gäller att denna typ av belöning tillfredställer de önskemål och förväntningar som personen har. Ofta använder företagen sig av olika typer av belöningsystem, framförallt finansiella belöningsystem.

Problem: En möjlighet för företag att föra ut sin syn på motivation och påverka intressenters uppfattning är årsredovisningar. Här kan företag presentera, förutom finansiell information, sin bild av hur verksamheten bedrivs och vilka värderingar som ligger bakom. Således ger årsredovisningar information om vilka aspekter på motivation som företaget anser är viktiga att framhålla. Problemformuleringen bygger på hur företag i sina årsredovisningar beskriver sitt arbete för att motivera och tillfredställa sina medarbetare.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att studera årsredovisningar och att utifrån en analysmodell analysera vilka aspekter utifrån företagsledningens sida som beskrivs som viktiga för att anställda ska känna sig motiverade och tillfredsställda på sin arbetsplats. Syftet är också att med hjälp av analysmodellen se på vilka metoder företagen använder för att bidra till en ökad motivation och tillfredsställelse hos personalen. Vidare är syftet också att se på vilka skillnader det finns mellan företag när det gäller detta.

Avgränsningar: När det gäller definitionen av företag har vi valt att titta på stora företag. Vi har därför avgränsat oss till att titta på några av de mest omsatta aktiebolagen på Stockholmsbörsens A-lista. Genom att välja just dessa företag blir våra studieobjekt stora företag med många anställda, olika yrkesgrupper och flera chefsnivåer. Vi har också avgränsat oss till att bara se till den information som vi kan få fram med hjälp av företagens årsredovisningar.

Metod: Studien bygger på empiri insamlad från årsredovisningar. Denna information har sedan ställts mot en teoretisk referensram och en teoretisk analysmodell. På detta sett har analysen utformas och utifrån detta har slutsatserna dragits.

Slutsatser: Motivation och tillfredsställelse verkar vara en viktig fråga för en stor del av företagen vilket de är måna om att skriva om. Däremot är det inte så många som ger en speciellt djup information om deras syn och hur de arbetar med dessa frågor. Finansiella belöningsystem beskrivs utförligt i årsredovisningarna vilket beror på lagstiftningen däremot beskrivs inte hur dessa är tänkta att påverka arbetet. Företagens ledande befattningshavare belönas med pengar medan resten av personalen ska motiveras genom andra saker som t.ex. kompetensutveckling och en bra företagskultur.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	5
1.1 BAKGRUND	5
1.2 PROBLEMDISKUSSION	6
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	7
1.4 SYFTE	7
1.5 AVGRÄNSNINGAR	7
1.6 DISPOSITION	8
2 METOD	9
2.1 UNDERSÖKNINGSANSATS	9
2.2 DATAINSAMLING	9
2.2.1 Primärdata	9
2.2.2 Sekundärdata	10
2.3 URVALSMETOD	10
2.4 STUDIENS GENOMFÖRANDE	11
2.5 UTVÄRDERING AV STUDIEN	12
2.5.1 Validitet	12
2.5.2 Reliabilitet	13
3 TEORETISK REFERENS RAM	14
3.1 ÅRSREDOVISNINGAR	14
3.1.1 Årsredovisningslagen	14
3.1.2 Social redovisning	14
3.1.3 Personal	15
3.1.4 Utgångspunkt för analys	15
3.2 MOTIVATION OCH TILLFREDSTÄLLELSE	16
3.2.1 Olika syner på motivation	16
3.2.2 Tillfredställelseteorier	17
3.2.3 Processteorier	18
3.2.4 Utgångspunkt för analys	19
3.3 BELÖNINGSSYSTEM	19
3.3.1 Syften med belöningar	19
3.3.2 Mottagare av belöningar	20
3.3.3 Former för belöningar	21
3.3.4 Grunder för belöningar	22
3.3.5 Utgångspunkt för analys	23
3.4 MOTIVATION OCH TILLFREDSTÄLLELSE I RELATION TILL BELÖNINGAR	23
3.4.1 Motivation och effektivitet	24
3.4.2 Utgångspunkt för analys	25
3.5 TEORETISK ANALYSMODELL	25
4 EMPIRI	27
4.1 ABB:S ÅRSREDOVISNING 2004	27
4.2 ASSA ABLOYS ÅRSREDOVISNING 2004	28
4.3 ASTRA ZENECAS ÅRSREDOVISNING 2004	28
4.4 ATLAS COPCOS ÅRSREDOVISNING 2004	29
4.5 ERICSSONS ÅRSREDOVISNING 2004	30
4.6 FÖRENINGSSPARBANKENS ÅRSREDOVISNING 2004	31
4.7 GAMBROS ÅRSREDOVISNING 2004	31
4.8 GETINGES ÅRSREDOVISNING 2004	32
4.9 HANDELSBANKENS ÅRSREDOVISNING 2004	33
4.10 INVESTORS ÅRSREDOVISNING 2004	33
4.11 SANDVIKS ÅRSREDOVISNING 2004	34
4.12 SCA:S ÅRSREDOVISNING 2004	35
4.13 SCANIAS ÅRSREDOVISNING 2004	36
4.14 SEB:S ÅRSREDOVISNING 2004	36
4.15 SECURITAS ÅRSREDOVISNING 2004	37
4.16 SKANDIAS ÅRSREDOVISNING 2004	37

4.17 SKANSKAS ÅRSREDOVISNING 2004	38
4.18 SKF:s ÅRSREDOVISNING 2004	38
4.19 SSAB:s ÅRSREDOVISNING 2004	38
4.20 STORA ENSOS ÅRSREDOVISNING 2004	39
4.21 SWEDISH MATCHS ÅRSREDOVISNING 2004.....	40
4.22 TELIASONERAS ÅRSREDOVISNING 2004	41
4.23 VOLVOS ÅRSREDOVISNING 2004, VOLVOS EKONOMISKA REDOVISNING 2004.....	42
5 ANALYS.....	43
5.1 ÅRSREDOVISNINGAR	43
5.1.1 Hur företagen skriver om motivation och tillfredställelse hos de anställda.....	43
5.1.2 Orsaker till att arbeta med motivation.....	43
5.1.3 Orsaker till att skriva om motivation	43
5.2 MOTIVATION OCH TILLFREDSTÄLLELSE.....	44
5.2.1 Motivationsteorier	44
5.2.2 Tillfredställelseteorier	45
5.2.3 Processteorier.....	46
5.3 BELÖNINGSSYSTEM	46
5.3.1 Syften med belöningsystem	46
5.3.2 Mottagare.....	46
5.3.3 Former av belöningar.....	47
5.4 MOTIVATION OCH TILLFREDSTÄLLELSE I RELATION TILL BELÖNINGAR	48
5.4.1 Samband mellan motivation, tillfredställelse och belöningar	48
5.4.2 Samband uttryckt i årsredovisningarna	48
6 SLUTSATSER	49
6.1 DELPROBLEM 1	49
6.2 DELPROBLEM 2	50
6.3 DELPROBLEM 3	50
6.4 HUVUDPROBLEM	51
6.5 FÖRSLAG TILL FORTSÄTTA STUDIER.....	52
KÄLLFÖRTECKNING	53
BILAGA.....	56

Figurförteckning

FIGUR 1.1 DISPOSITIONSMODELL.....	8
FIGUR 3.1 MASLOWS BEHOVSPYRAMID.....	17
FIGUR 3.2 SAMBAND MELLAN ARBETSTILLFREDSSTÄLLELSE, MOTIVATION OCH EFFEKTIVITET.....	25



1 Inledning

Följande kapitel innehåller en presentation av uppsatsens ämne. Inledningsvis beskrivs bakgrund och problemdiskussion vilket följs av problemformuleringen och uppsatsens syfte. Därefter beskrivs avgränsningar som är gjorda i studien och kapitlet avslutas med en disposition över hur uppsatsen är upplagd.

1.1 Bakgrund

Företagen har för att kunna drivas effektivt och överleva på lång sikt blivit alltmer beroende av sina medarbetares ansvar, kompetens och, inte minst, deras motivation. Det är avgörande att individerna, enskilt och i grupp, arbetar på ett sätt som ligger i linje med företagets mål.¹ De behov och förväntningar som personen har och betraktar som viktiga är det som styr hennes beteende i det dagliga arbetet. För att anställda ska känna sig motiverade att arbeta mot ledningens mål är det följaktligen viktigt för ledningen att känna till de anställdas behov och förväntningar.²

Ofta hör man talas om vikten av motivation hos anställda. Orsaken till detta är säkerligen att medarbetare som känner sig motiverade arbetar effektivare och hårdare än omotiverade. Om den anställde är mer motiverad kan detta leda till att han eller hon inte bara gör vad han eller hon blir tillsagd att göra utan också känner att sysselsättningen är meningsfull. Det finns många välskrivna teorier om motivation men att omsätta dessa i praktiken kan vara komplicerat. Försök att motivera anställda i en riktning kan lätt slå fel och vara kontraproduktiva. Vi tror att det finns en risk att chefer talar om motivation för att bli omtyckta av aktieägare, medarbetare och underlydande utan att lägga alltför mycket energi på att i själva verket arbeta aktivt med dessa frågor. När det diskuteras i massmedia handlar det oftast om finansiella belöningsystem och de senaste åren har det oftast varit i negativa ordalag och i synnerhet handlat om bonussystem för höga chefer. Vi tycker oss se att många företag använder sig av belöningsystem av olika slag och antagligen bidrar dessa till många positiva effekter för företagen. Alla blir dock inte tilldelade dessa belöningar, det verkar främst vara de i ledande positioner som har sådana avtal, men olika företag kan ha olika sätt att behandla detta.

Det finns många sätt att belöna sina anställda. Vid 1900-talets början ansågs ekonomiska incitament vara det som bäst påverkade arbetares motivation. Tankegångarna inom taylorismen sade att arbetarna endast ville ha bra betalt och med ett väl uträknat belöningsystem kunde arbetarna motiveras att arbeta precis som ledningen ville. Med tiden kom dock insikten att de anställda kunde motiveras på andra sätt än genom finansiella belöningar.³

Smitt säger att belöningsystemen har kommit för att stanna. Att erbjuda väl fungerande belöningsystem är av stor strategisk betydelse. Många företag har idag ett eller flera aktiva program baserade på aktier, konvertibla skuldebrev eller optioner. Avsikten är naturligtvis att

¹ Arvidson, 2004

² Mullins, 2002

³ Ibid.



sporra till extraordinära insatser och belöna uppnåendet av överenskomna mål samt få en koppling mellan personalens belöningsystem och en positiv aktieutveckling.⁴

Vidare menar Smitt att nyckeln till framgång är att skapa rätt belöningsystem där målen, individuellt och kollektivt, utarbetas för varje företags unika situation och där målen och medlen på ett tydligt sätt förstås och uppskattas av de som berörs.⁵ Ett belöningsystem ska ge information om hur företag bedömer och ersätter sina medarbetare, vilka prestationer som företaget förväntar sig, vilka man belönar och hur prestationerna belönas.⁶

Vad som motiverar individen och vad en person anser vara en belöning tror vi kan variera väldigt mycket. Alla har en egen uppfattning och olika preferenser. Det kan aldrig gå att garantera att någonting som ska ge motivation verkligen kommer att göra det. Faktorer som verkligen påverkar och motiverar individer kan vara helt individuella. Vissa personer kanske bara blir motiverade av pengar medan andra tycker att uppskattning från chefer ger en större motivation till att jobba bättre.

1.2 Problemdiskussion

Företag tycks lägga fokus på olika saker när det gäller medarbetare och hur företaget ska utvecklas. Men alla strävar de efter att uppfylla sina egna målsättningar, vilket för de flesta företag innebär att vara lönsamma. Men för att detta ska lyckas krävs det att personalen gör det de ska och gärna lite till. Utifrån detta är det intressant att studera hur företag motiverar sina anställda och på så sätt gör dem effektiva och tillfreds med sin tillvaro på arbetsplatsen.

För att få någon att prestera på ett önskvärt sätt tycks det behövas en ”morot” i form av någon slags belöning. Det gäller att denna typ av belöning tillfredställer de önskemål och förväntningar som personen har. Ofta använder företagen sig av olika typer av belöningsystem där de anställda tjänar mer pengar då de utför sitt arbete väl. Men belöningar kan även innebära att personalen får ett erkännande för ett väl utfört arbete, höjd status och bättre karriärmöjligheter. En annan metod än den ovan nämnda ”moroten” är att förbättra arbetsituationen först. Tanken är då att de anställda ska bli mer positivt inställda mot arbetsgivaren och därför arbeta bättre.

Olika motivationsfaktorer behöver inte bara vara till för att motivera den befintliga personalen, utan kan också vara till för att locka till sig nya medarbetare och visa för omvärlden hur företaget arbetar. Detta för att intressenter på så sätt ska få en positiv uppfattning av företaget. Detta kan stärka bilden som finns av företaget och locka till sig inte bara medarbetare utan även nya kunder och samarbetspartners.

En möjlighet för företag att föra ut sin syn på motivation och påverka intressenters uppfattning är årsredovisningar. Här kan företag presentera, förutom finansiell information, sin bild av hur verksamheten bedrivs och vilka värderingar som ligger bakom. Således ger årsredovisningar information om vilka aspekter på motivation som företaget anser är viktiga att framhålla. Årsredovisningarna visar även vilka motivationsmetoder som förespråkas och hur de är tänkta att fungera.

⁴ Smitt, 2002

⁵ Ibid.

⁶ Anthony & Govindarajan, 2001



Redovisningen är en kommunikativ handling, där det finns sändare och mottagare. När det gäller extern information om en verksamhet är i regel sändaren betydligt bättre rustad än mottagaren, som emellertid förväntas att fatta viktiga beslut med denna information som underlag. Det handlar då om att teckna en trovärdig bild av företaget. Trots att det där finns tämligen precisa regler för hur redovisningen ska utformas, både i form av lagstiftning och i form av kodifierad sedvana ("god redovisningssed"), och trots den betydande formaliseringen, är utrymmet stort för tolkning och förtolkning både hos producenten och konsumenten av den ekonomiska rapporteringen.⁷

Vad är då vanligt att företagen tar upp i sina årsredovisningar och vad fokuserar de på när det gäller personalens motivation och tillfredsställelse? Det kan finnas många saker som anses vara viktiga och som företagen arbetar med, vilka kan dessa faktorer vara? Det kan också vara viktigt att visa omgivningen att företaget jobbar med dessa saker. Vissa faktorer kan också vara återkommande mellan företag. Det kan handla om något som det pratas mycket om och har debatterats, det blir då press på företagen att arbeta med detta.

1.3 Problemformulering

Huvudproblem

Hur beskriver företag i sina årsredovisningar sitt arbete för att motivera och tillfredsställa sina medarbetare?

Delproblem

1. Vilka aspekter på motivation och tillfredsställelse anses viktiga för företagen att framhäva?
2. Vilka metoder säger sig företagen använda för att se till att personalen blir motiverade?
3. Vilka skillnader/likheter finns det mellan företag i deras syn på motivation?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att studera årsredovisningar och att utifrån en analysmodell analysera vilka aspekter utifrån företagsledningens sida som beskrivs som viktiga för att anställda ska känna sig motiverade och tillfredsställda på sin arbetsplats. Syftet är också att med hjälp av analysmodellen se på vilka metoder företagen använder för att bidra till en ökad motivation och tillfredsställelse hos personalen. Vidare är syftet också att se på vilka skillnader det finns mellan företag när det gäller detta.

1.5 Avgränsningar

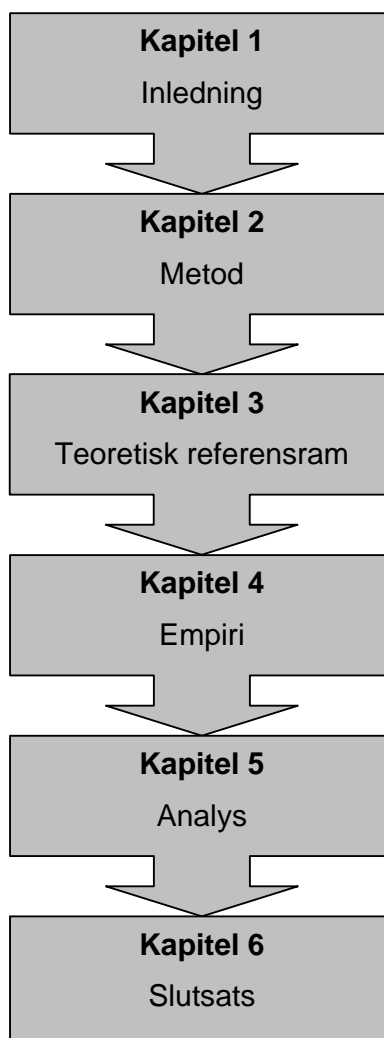
När det gäller definitionen av företag har vi valt att titta på stora företag. Vi har därför avgränsat oss till att titta på några av de mest omsatta aktiebolagen på Stockholmsbörsens A-lista. Genom att välja just dessa företag blir våra studieobjekt stora företag med många anställda, olika yrkesgrupper och flera chefsnivåer. Vi har också avgränsat oss till att bara se till den information som vi kan få fram med hjälp av företagens årsredovisningar.

⁷ de Geer, 2004



1.6 Disposition

I kapitel 1 beskriver vi till att börja med bakgrunden till problemet vilket leder till en problemformulering och ett syfte med uppsatsen. I kapitel 2 presenteras den metod vi har använt oss av för att få fram ett resultat, vi diskuterar även kring valda metoder och tillvägagångssätt. I kapitel 3 har vi framställt en teoretisk referensram med en teoretisk analysmodell som tillsammans med empirin ligger till grund för vår analys. Kapitel 4 innehåller en sammanställning av den empiri vi har fått fram då vi har studerat våra undersökningsobjekts årsredovisningar. Vidare behandlar kapitel 5 vår analys och denna följs i kapitel 6 av våra slutsatser där vårt huvudproblem och våra delproblem besvaras. Se figur nedan.



Figur 1.1: Dispositionsmodell⁸

⁸ Egen



2 Metod

I det här kapitlet beskriver vi hur vi har gått tillväga när vi har skrivit vår uppsats. Vi inleder med att beskriva vår undersökningsansats och fortsätter med hur vi har samlat in våra data. Därefter beskriver vi hur vi valde ut de företag som vi har använt oss av i studien vilket följs av ett stycke som beskriver hur studien genomfördes. Vi avslutar med en utvärdering av studien.

2.1 Undersökningsansats

Undersökningar kan klassificeras utifrån vad de är inriktade på. De kan ha en explorativ-, beskrivande-, förklarande- eller förutsägande inriktning. En explorativ inriktning ska ge en grundläggande kunskap och förståelse av ett problemområde, ofta som underlag för att bättre kunna precisera uppgiften för en senare undersökning eller för att ge idéer och uppslag till ett handlingsalternativ. Beskrivande undersökningar kallas sådana som söker information om väl specificerade frågeställningar. Ofta talas det om kartläggande undersökningar där det handlar om att kartlägga fakta inom ett område. Förklarande undersökningar talas det om när man går längre och vill klara ut orsakssamband inom ett område. Skillnaden mellan en förklarande och en beskrivande undersökning kan ibland vara hårfin. Många beskrivande undersökningar har åtminstone ett litet mått av förklaringsambition, det gäller då att se till undersökningens huvudinriktning. Förutsägande undersökningar är undersökningar där inriktningen är att göra en förutsägelse eller prognos för den framtida utvecklingen av någon företeelse.⁹

Vår undersökning syftar till att till största del vara av beskrivande art då vi vill beskriva vilka metoder som företagen använder sig av samt se på skillnader och likheter mellan företag. Undersökningen är även tänkt att till viss del vara av förklarande art då vårt syfte är att analysera vilka faktorer som företagen anser vara viktiga att framhålla i årsredovisningar.

2.2 Datainsamling

Det går att skilja på undersökningar som bygger på sekundärdata och sådana som bygger på att egen primärdata samlas in. I det förra fallet rör det sig om skrivbordsundersökningar och i det senare om fält- eller laboratorieundersökning beroende på var materialet samlas in. Undersökningar som enbart bygger på primärdata förekommer praktiskt taget inte. Oftast behövs någon typ av sekundärdata behandlas. Däremot förekommer renodlade skrivbordsundersökningar, det går att komma långt med enbart sekundärdata.¹⁰

2.2.1 Primärdata

Primärdata är sådan information som samlas in själv, direkt från den ursprungliga källan för den specifika undersökningen. Detta är information som inte finns att tillgå sen tidigare och exempel på detta är intervjuer, enkäter och observationer.¹¹ Fördelen med primärdata är att informationen samlas in för den aktuella undersökningen. Den stora nackdelen är dock att det

⁹ Lekvall, Wahlbin, 2001

¹⁰ Ibid.

¹¹ Ibid.



är tidskrävande och en kostsam metod.¹² När det gäller vår undersökning har vi inte använt oss av några primärdata.

2.2.2 Sekundärdata

Sekundärdata är information som redan finns insamlad och sammanställt i något annat sammanhang och för ett annat syfte. Det kan vara både publicerat och opublicerat material.¹³ Den stora nackdelen med sekundärdata är just det att den är framtagen för ett annat syfte än just den speciella undersökningen. Det kan också vara svårt att värdera kvaliteten och användbarheten hos den sekundärdata som har tagits fram.¹⁴

Vår undersökning kan sägas vara en skrivbordsundersökning, dvs. vi har bara använt oss av sekundärdata. Vi har använt oss av teoretisk litteratur, artiklar och årsredovisningar från företag. Litteratur som berör motivation och belöningsystem har vi erhållit från bibliotek, Internet och tidigare kurser inom ekonomistyrning. Böcker har vi sökt genom Göteborgs universitetsbiblioteks sökverktyg; Gunda, via stadsbiblioteket i Göteborg samt andra sökverktyg via Internet. Artiklar har vi även det sökt via Gunda och dess databaser. Sökningar har också gjorts via sökverktyg på Internet som Google. När det gäller årsredovisningar från företag har vi använt oss av dem som gick att tillgå från företagets respektive hemsida.

2.3 Urvalsmetod

Urvalet är det som bestämmer vem, vilka eller vad som ska undersökas. Urval kan delas upp i två former; sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval. I ett sannolikhetsurval är det slumpmässighet där alla har samma chans att hamna i urvalet som avgör vilka som blir valda. I ett icke-sannolikhetsurval är det den som gör undersökningen som bedömer vilka som ska ingå i urvalet.¹⁵

Sannolikhetsurval har den stora fördelen att de kan ligga till grund för statistiska beräkningar, men det är långt ifrån alltid som dessa urvalsmetoder används. Dels kan det vara svårt att göra ett riktigt sannolikhetsurval av praktiska eller ekonomiska skäl, och dels kan undersökningsproblemet vara av sådan art att det är en fördel att välja ut de enheter som ska undersökas. Då kan ett icke-sannolikhetsurval göras istället. Ett sådant slags urval är ett bedömningsurval. Då väljs ett antal undersökningsenheter ut efter vissa kriterier som på förhand kan bedömas vara intressanta för undersökningen. Det gäller då att tänka igenom vilka egenskaper hos undersökningsenheterna som ska ligga till grund för urvalet.¹⁶

Vår studie är byggd på ett icke-sannolikhetsurval och kan sägas vara ett bedömningsurval. Detta innebär att vi själva har valt de enheter, i vårt fall företag som är relevanta för vår undersökning. Vi ville ha stora, publika företag vilka vanligtvis ger ut mycket information om sin verksamhet. Vi antog att stora företag skulle ha relativt väl utarbetade årsredovisningar. För att kunna göra ett urval bland stora företag tittade vi på de mest omsatta företagen på Stockholmsbörsen¹⁷. Utav dessa 33 företag som fanns på listan med mest omsatta tog vi ut 23 stycken företag. Detta urval gjordes utifrån att vissa företags hela årsredovisningar var svåra att få tag på genom företagens hemsidor vilket gjorde att vissa föll bort naturligt och till slut

¹² Kinnear, Taylor, 1996

¹³ Lekvall, Wahlbin, 2001

¹⁴ Kinnear, Taylor, 1996

¹⁵ Holme, Solvang, 2001

¹⁶ Lekvall, Wahlbin, 2001

¹⁷ www.omxgroup.com/stockholmsborsen/ 2005-11-27



återstod 23 stycken. Vi tyckte även att ett antal på 20-25 stycken företag skulle vara lagom med tanke på relevans och den begränsade tid som vi hade till förfogande.

Då vi tog fram företag på detta sett fick vi fram en variation av företag, bl.a. inom områden som teknik, läkemedel och skogsindustri. Hade vi valt ut företag på något annat sett kan detta ha medfört att vi fått fram helt andra svar. Vi skulle t.ex. kunna ha valt företag inom en speciell bransch, tjänsteföretag eller direkt konkurrerande företag. Då vi gjorde på detta sätt tycker vi dock att vi har fått en viss spridning på företag och branscher vilket gav möjligheten att undersöka om synen på motivation är enhetlig för större företag med skilda verksamhetsområden.

2.4 Studiens genomförande

Innan vi påbörjade vår studie ville vi ta del av tidigare fakta skrivet inom ämnet motivation och tillfredsställelse. För att göra detta behövde vi först inhämta en teoretisk grund att stå på. Det finns mycket publicerat inom detta område, varför vi valde att studera övergripande litteratur om de grundläggande teorierna inom motivation. En av de viktigaste metoder företag använder sig av när det gäller att motivera sina anställda är med hjälp av belöningar. Därför studerade vi även artiklar och böcker som behandlade detta ur ett företags synvinkel. På detta sätt fick vi en motvikt till de grundläggande teoriernas mer allmänna synsätt.

Med denna teori i ryggen kunde vi sedan arbeta fram en tydligare problemformulering och ett syfte med vår uppsats. Formuleringen av problemet har vi sedan arbetat med under hela uppsatsskrivandet för att försäkra oss om att vi har ett problem som är relevant.

Efter detta började vi utforma vår teoretiska referensram som kunde stödja vårt problem och syfte samt medföra att analysen kunde utformas på ett bra sätt. Under hela processens gång har teori plockats bort och lagts till för att göra den mer relevant för undersökningen. Vi började i denna tidsperiod fundera över hur empirin skulle inhämtas och redovisas på ett så bra sätt som möjligt. Vi bestämde oss för att använda oss av årsredovisningar från företag för att få fram den information som vi ville ha (I ett fall var vi tvungna att studera ytterligare en rapport, detta eftersom Volvo i sin årsredovisning utlämnade all finansiell information, denna information presenterades i en särskild ekonomisk redovisning men överensstämde med den information som de andra företagen gav i sina respektive årsredovisningar). Alla årsredovisningar var från 2004. Då vi bestämde oss för detta blev det relevant att studera litteratur som berör hur årsredovisningar ser ut och måste vara utformade enligt lag. På det här sättet blev uppsatsen mer fokuserad på årsredovisningar och inte bara hur företag arbetar med motivation och tillfredsställelse utan också hur det väljer att för omvärlden presentera sitt arbete med dessa frågor.

Vi utformade också en teoretisk analysmodell utefter den teoretiska referensram vi tagit fram. Detta för att på ett bra sätt kunna analysera den empiri vi tagit fram med hjälp av våra teorier. Den teoretiska analysmodellen framhåller ett antal faktorer som plockades ut ur teorierna och som är relevanta för att kunna bevara våra frågeställningar och vårt syfte med uppsatsen.

Vi var medvetna om problemen med tillvägagångssättet att använda oss av enbart årsredovisningar. Det finns inga garantier för att det som står i årsredovisningarna i ämnet är helt uttömmande på företagens arbete med dessa frågor. Möjligheten finns att företagen är mer engagerade i personalens motivation och tillfredsställelse än vad de skriver i årsredovisningarna. Detta kan bero på att företagen inte anser att detta är relevant i denna typ



av rapport eller att de kanske tidigare har skrivit om detta i andra rapporter och att det därför inte behövs tas upp igen. Vi gör dock antagandet att företagen tar med i årsredovisningen vad de anser vara viktigt. Detta antagande leder till att vi kanske missar de företag som lite smått arbetar med vissa frågor men vad vi vill studera är hur många företag som verkligen betraktar personalens motivation och tillfredsställelse som en avgörande framgångsfaktor, och att inte ta upp en avgörande framgångsfaktor i årsredovisningen ger inte en bra bild av verksamheten. Det kan också tänkas att företaget förskönar sitt arbete för att visa upp en mer positiv bild av företaget.

Årsredovisningarna läste vi sedan igenom och sammanfattande det som kunde relateras till personalens motivation och tillfredsställelse vilket innebär dels det som skrivits direkt om motivation, tillfredsställelse och belöningar och dels sådant som skrivits om andra faktorer som vi utifrån vår teori kan koppla till ämnet. Vi tog här hjälp av ett underlag, se bilaga, för att kunna sammanställa informationen om varje företag på liknande sätt. Denna hade vi utformat med utgångspunkt i vår problemformulering och vårt syfte.

Efter insamlandet av empirin använde vi denna information tillsammans med vår teoretiska referensram och teoretiska analysmodell för att skriva vår analys. På så sätt fick vi en struktur som utgick från den teoretiska referensramen och ett innehåll som utgick ifrån de utgångspunkter som vi redogjort för. Informationen som vi fått ur företagens årsredovisningar kunde på så sätt kopplas ihop med de teorier som vi tagit fram som relevanta för vår uppsats.

Slutsatserna sammanställde vi till sist utefter de frågeställningar som vi satte upp för uppsatsen från början. Detta för att skapa en helhet och helt enkelt kunna uppvisa de svar vi fått fram genom vårt undersökningsarbete.

2.5 Utvärdering av studien

All forskning syftar till att producera giltiga och hållbara resultat menar Merriam vilket leder till att man måste tänka på hur väl det går att lita på undersökningens resultat. För att bedöma detta används två begrepp, validitet och reliabilitet.¹⁸

2.5.1 Validitet

Begreppet validitet åsyftar att vi undersöker det som vi avser att undersöka. Det handlar om överensstämmelse mellan det vi säger att vi ska undersöka och vad vi faktiskt undersöker.¹⁹ Validitetsbegreppet innehåller två begrepp; giltighet och relevans. Resultatet kan ifrågasättas om det stämmer överens mellan det teoretiska och empiriska i undersökningsmaterialet, samt hur relevant det är i problemlösningen.²⁰

För att få en bra validitet har vi utgått från vår problemformulering och vårt syfte då vi har tagit fram vår empiri, på så sätt har vi fått fram relevant information för att kunna göra en bra analys. Vi använde ett underlag, se bilaga, som täcker in de områden där vi kunde hitta svar på våra problem. Då en del av informationen ur årsredovisningarna kan vara svår att klassificera utifrån hur de påverkar motivation, tillfredsställelse och belöningar och då vi inte visste vad vi kunde finna blev underlaget översiktligt och inte speciellt specifikt. Vi tror att vi på det här sättet har fått fram mycket information vid framtagandet av empirin och snarare

¹⁸ Merriam, 1994

¹⁹ Patel, Davidsson, 2003

²⁰ Thorén, 1991



varit generösa i vårt sätt att se på informationen om motivation, tillfredsställelse och belöningar än att vi skulle ha missat information.

2.5.2 Reliabilitet

Det andra begreppet för att utvärdera resultatet är reliabilitet, vilket handlar om i vilken utsträckning vi genomför undersökningen på ett tillförlitligt sätt. Det innebär att resultatet ska vara säkert och vi ska kunna göra om samma undersökning och få ett likadant resultat.²¹ Merriam hävdar att reliabiliteten är något som leder till komplikationer då människans beteende inte är statisk och går därför inte att förutsäga.²²

När en undersökning genomförs kan det uppstå fel med anledning av brister i insamlandet av informationen. När sekundärdata samlas in kan bristerna uppstå av dålig, svagt sammanställd information eller för ändamålet fel information hämtad av källorna. Det är därför viktigt att all information studeras och analyseras ur ett källkritiskt perspektiv. Det är således betydelsefullt att ha mycket information om var den kommer ifrån för att kunna avgöra om den är relevant för den analys som ska göras.²³

För att öka vår reliabilitet har vi varit noga då vi tog fram informationen i vår empiri från årsredovisningarna. Det var viktigt att alla företag bedömdes på samma sätt så att det går att jämföra dem mellan varandra och så att samma information hade kommit fram och samma undersökning hade gjorts med samma företag och samma årsredovisningar. Men det är klart att då vi gjort mycket tolkningar kan detta ha bidragit till att någon relevant information har missats. För att kunna fånga upp mycket har vårt underlag för framtagning av empirin inte varit så specifikt vilket också kan ha bidragit till att informationen har tolkats annorlunda från företag till företag. Detta gäller även eftersom vi har varit två stycken som gjort undersökningen och även om vi har diskuterat vad vi vill ha fram så är det mycket möjligt att vi ser på saker lite olika. Men det faktum att vi har använt oss av ett underlag har varit bra för reliabiliteten då någon annan kan använda samma underlag och på så sätt komma fram till samma resultat.

Då vi har använt oss av årsredovisningar gör detta att det inte är säkert att vi har fått med allt som företagen gör för att öka motivation och tillfredsställelse hos personalen och hur de belönar dem. Men detta är ett val vi har gjort och är en del av vår undersökning då vi också ser på hur företagen väljer att presentera detta arbete. Detta gör att om undersökningen skulle ha gjorts med andra informationskällor, som t.ex. intervjuer skulle resultatet ha blivit annorlunda.

²¹ Patel, Davidsson, 2003

²² Merriam, 1994

²³ Lekvall, Wahlbin, 2001



3 Teoretisk referensram

I det här kapitlet presenterar vi vår teoretiska referensram vilken utgörs av teorier som är relevanta för vår uppsats. Utifrån dessa teorier skapar vi en teoretisk analysmodell som tillsammans med vår empiri ligger till grund för vår analys i kapitel 5. Teorierna berör områdena årsredovisningar, motivation, tillfredställelse och belöningsystem.

3.1 Årsredovisningar

En årsredovisning är en offentlig rapport med främst ekonomisk och finansiell information som företag är skyldiga att avge enligt lag.²⁴ Ekonomisk redovisning inkluderar inte sådana ansvarsområden som många organisationer måste ta hänsyn till i sin dagliga verksamhet. De kostnader och insatser som innefattas i en organisations normala verksamhet är mycket mer omfattande än vad som kan beskrivas med ekonomiska termer. Social redovisning kan vara ett sätt att berätta mer.²⁵

3.1.1 Årsredovisningslagen

Enligt Årsredovisningslagen ska en årsredovisning innehålla en balansräkning, en resultaträkning, noter, en förvaltningsberättelse och i vissa fall även en finansieringsanalys. Årsredovisningen ska upprättas på ett överskådligt sätt och i enlighet med god redovisningssed. När det gäller tilläggsupplysningar och noter ska där redovisas för personalkostnader och då särskilt löner och andra ersättningar. Även sociala kostnader med särskild uppgift om pensionskostnader ska redovisas. Det sammanlagda beloppet av räkenskapsårets löner och andra ersättningar skall anges för var och en av följande grupper; styrelseledamöter, verkställande direktörer och motsvarande befattningshavare och även övriga anställda som inte ingår i de tidigare nämnda kategorierna. Tantiem och därmed jämställd ersättning till styrelseledamöter, verkställande direktörer och motsvarande befattningshavare skall anges särskilt.²⁶

När det gäller förvaltningsberättelsen skall den innehålla en rättvisande översikt över utvecklingen av företagets verksamhet, ställning och resultat. Det finns även ett antal andra punkter som visar vad som det ska upplysas om i årsredovisningen t.ex. sådana förhållanden som inte skall redovisas i balansräkningen, resultaträkningen eller noterna, men som är viktiga för bedömningen av företagets ställning och resultat.²⁷ Detta leder till att företagen har möjlighet att till viss del tolka vad som är viktigt för bedömningen av företagets ställning där det inte framgår tydligt. Det är därför inte nödvändigt för företagen att skriva om motivation och tillfredställelse hos medarbetarna om inte företagen anser det vara av vikt.

3.1.2 Social redovisning

Social redovisning är en metod för att planera, mäta, utvärdera och synliggöra en organisations dolda resurser och värden.²⁸ Social redovisning är även den process där man kan definiera, observera och rapportera mått på en organisations etiska uppträdande och

²⁴ Nationalencyklopedin, 1996

²⁵ Nutek, 2002

²⁶ Årsredovisningslagen, SRF-boken, 2005

²⁷ Ibid.

²⁸ www.kic.se, 060108



sociala påverkan gentemot dess egna mål, med medverkan av dess intressenter och det omgivande samhället.²⁹

Den huvudsakliga anledningen till att fler verksamheter väljer att redovisa utvecklingen inom flera områden beror på marknadens ökade efterfrågan på alternativ information, och att icke-finansiell information allt oftare kan användas för att stödja utvecklingen av affärsposition och image.³⁰

Större, vinstgivande företag gör sociala redovisningar därför att de vill visa för sin marknad att de har ett socialt engagemang och ett etiskt ansvarstagande. De har blivit allt mer viktigt för alla företag att kunna visa hur de tar ansvar för miljöfrågor, hur väl de hanterar sin personal och att de har även sociala hållbarhetsperspektiv.³¹

Det går också att se den sociala redovisningen som en process, ett pågående inre arbete som inte har som mål att avslutas. Det viktiga är själva processen och det man är i den, inte produkten i form av ett socialt bokslut eller en årsrapport.³²

Beskrivning av motivation och tillfredsställelse hos företagen kan enligt den ovan nämnda informationen vara en del av den sociala redovisningen. Ett sätt att visa för omvärlden fler viktiga aspekter som företaget belyser och arbetar med samt att för sig själva visa på vad man vill arbeta mot och för.

3.1.3 Personal

Viss information om personalen måste finnas med i årsredovisningen enligt årsredovisningslagen men enligt forskaren Susanne Arvidsson vid Lunds universitet i en artikel ur Svenska Dagbladet är företag annars dåliga på att lyfta fram personalen i årsredovisningar. Personalen är vår viktigaste resurs brukar det heta i årsredovisningarna, men sedan får läsaren inte veta så mycket mer. Arvidsson visar i sin forskning att varken svenska eller övriga nordiska börsbolag skriver särskilt mycket om personalen. De skriver inte heller mycket om miljö, etik och socialt ansvarstagande. Mest fokus ligger på forskning och utveckling, kunder och leverantörer. Arvidsson framhåller att årsredovisningen är den viktigaste skriftliga informationskällan för analytiker och aktieägare. Trots att företagen blir allt mer kunskapsintensiva och beroende av personalens kompetens så skrivs det väldigt lite om de anställda i årsredovisningarna. Personalen anses vara viktig, men tas för given.³³

3.1.4 Utgångspunkt för analys

När företag i sina årsredovisningar redogör för personalens motivation och tillfredsställelse kan detta utifrån ovan ses på lite olika sätt. Företagen kan skriva mycket om personalen i sina årsredovisningar och anledningar till detta kan vara flera. Men det kan också vara många som inte tar upp det i speciell hög grad. Det faktum att företagen tar upp detta kan tyda på att de vill visa marknaden att de är engagerade i de anställdas situation och motivation. För att svara på frågan *vilka aspekter av motivation och tillfredsställelse som anses viktiga* är det följaktligen intressant att studera hur företag väljer att ta upp dessa saker i årsredovisningen.

²⁹ Nutek, 2002

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid.

³² Ibid.

³³ www.ledarna.se/portal/news.nsf/ Svenska dagbladet 05-05-18



Hur stor del av företagen skriver om personalens motivation? Vilka orsaker anger företag till att arbeta för ökad motivation och tillfredsställelse hos personalen? Varför skriver företagen om detta i sina årsredovisningar?

3.2 Motivation och tillfredsställelse

Motivation är den kraft som styr individer att agera på ett visst sätt. På vilket sätt en individ väljer att agera i olika situationer och hur ihärdigt beror på hur starkt och på vilket sätt som individen är motiverad.³⁴ Motivation är en sammanfattande psykologisk term för de processer som sätter igång, upprätthåller och riktar beteende. Teorier om motivation förklarar varför vi över huvud taget handlar och varför vi gör vissa saker snarare än andra.³⁵ Enligt denna definition av motivation är det följaktligen helt avgörande för företag att personalen är motiverad att utföra sitt arbete.

3.2.1 Olika syner på motivation

Inom Taylors *scientific management* ansågs ekonomiska ersättningar vara det överlägset bästa sättet att motivera anställda på. Pengar är enligt Taylor det enda som arbetarna är intresserade av och betalar arbetsgivaren dem rätt så kommer de att utföra sitt arbete väl, ”*Workers would be motivated by obtaining the highest possible wages through working in the most efficient way*”³⁶. Sedermera utvecklades synen på motivation, särskilt i samband med Hawthorne-experimenten, och flera faktorer såsom sociala relationer och inneboende behov började betraktas som viktiga för att motivera de anställda och skapa tillfredsställelse.³⁷ System med ekonomiska ersättningar har även kritiserats eftersom de ofta är uppbyggda för att belöna status istället för bidrag, positioner i organisationer har varit viktigare än faktiska insatser.³⁸ Ett sätt att se på motivation är utifrån *tillfredsställelseteorier*. Enligt dessa motiveras individer att uppfylla vissa inneboende behov. Dessa behov är medfödda och ofta framställs de som en trappa där varje behov representeras av ett trappsteg och individen blir inte fullt tillfredsställd förrän de nått det översta trappsteget.³⁹

Processteoribildningen är en annan synvinkel ur vilken motivation kan studeras. Enligt denna påverkas inte motivation och tillfredsställelse av endast inneboende behov utan även individernas förväntningar, uppfattningar och målsättning.⁴⁰

Synen på motivation har även behandlats av McGregor i hans X- och Y-teori. X-teori är en gammaldags metod för arbetsledare att behandla sina underlydande. Denna innebär att ledningen anser att underlydande är lata av naturen, tycker illa om arbete och att människor föredrar att bli hårt styrda av sina överordnade. Y-teori betraktar McGregor som ett mer modernt sätt att styra sina anställda. Enligt denna teori tycker anställda om att ta ansvar, med rätt belöningar klarar de av att arbeta mot sina mål utan styrning uppifrån och att kreativitet bör uppmuntras av ledningen.⁴¹

³⁴ Mullins, 2002

³⁵ Nationalencyklopedin, 1994

³⁶ Mullins, 2002 s. 55

³⁷ Mullins, 2002

³⁸ Kanter, 1987

³⁹ Mullins, 2002

⁴⁰ Ibid, McGregor 1957 ur Shafriz m.fl., 2005

⁴¹ Hume, 1995



3.2.2 Tillfredsställelseteorier

De viktigaste författarna inom tillfredsställelseteorin är *Maslow*, *Alderfer*, *McClelland* och *Herzberg*.⁴² Nedan följer en kort beskrivning av dessa teoribildningar.

Maslows behovspyramid

En av de mest kända motivationsteorierna är utarbetad av Abraham H. Maslow. Enligt denna har varje människa en rad behov. Dessa kan ses som en pyramid där de mest grundläggande behoven måste uppfyllas innan individen känner sig motiverad att uppfylla nästa behovsnivå. Den lägsta nivån utgörs av de *fysiska behoven*. Till dessa räknas de mest grundläggande livsuppehållande behoven såsom hunger, törst, sömn och så vidare. När en individ klarat av att säkerställa dessa känner individen behovet av *säkerhet*, vilket innebär att individen behöver känna sig säker och inte känna sig rädd i det dagliga livet. Nästa nivå är de *sociala behoven*, vilka utgörs av behoven av kärlek, vänskap och tillhörighet. Sedan följer *behovet av självkänsla* som innebär självrespekt, erkännande och status. Den högsta nivån i pyramiden är *självförverkligande* som innebär att individen kan utnyttja sin fulla potential och uppnå sina egna mål.⁴³



Figur 3.1 Maslows behovspyramid⁴⁴

ERG

Alderfers ERG-modell är en annan motivationsteori nära besläktad med Maslows behovspyramid. Alderfer delar in behoven i *existentiella behov*, *interpersonella relationer* och *personlig utveckling*. De existentiella behoven de grundläggande materiella behoven som krävs för överlevande och fysiskt välmående. Behovet av interpersonella relationer är sociala behov såsom behov av vänskap, kärlek, status och så vidare. Personlig utveckling kan ungefär likställas med Maslows två högsta nivåer. Vad som är viktigt med Alderfers teori jämfört med andra är att denna ger möjligheten att röra sig bakåt i behovsskalan och kompensera bristen av tillfredsställelse på en nivå med att öka den på den föregående. Brist på interpersonella relationer kan alltså enligt Alderfer "kompenseras" med ökat materiell tillfredsställelse.⁴⁵

⁴² Mullins, 2002

⁴³ Hume, 1995, Maslow 1943 ur Shafriz m.fl., 2005

⁴⁴ Egen efter Hume, 1995 s. 12

⁴⁵ Hume, 1995, Larsson, 2005



McClelland

McClelland angriper motivation på ett annat sätt än Maslow och Alderfer. Enligt honom har varje individ en uppsättning av tre olika behov; *Behovet av att prestera, behovet av samhörighet och behovet av makt*. Hur starka dessa behov är hos olika individer skiljer sig dock och följaktligen passar olika människor inom vissa yrkesfunktioner beroende på vilka behov som motiverar dem bäst.⁴⁶

Herzbergs Två-faktor-teori

Det finns många faktorer som påverkar en arbetssituation. Herzberg delar in dessa i *hygienfaktorer* och *motivationsfaktorer*. Hygienfaktorer är sådana faktorer som påverkar om de anställda är missnöjda eller ej såsom löner, arbetsförhållanden, säkerhet och relationer. Om dessa faktorer inte är positiva kommer de anställda att känna sig missnöjda med arbetet. Motivationsfaktorer är alla de faktorer som ger de anställda utmaningar och möjligheter till personlig utveckling. Om motivationsfaktorerna är positiva så känner sig de anställda mer tillfredsställda.⁴⁷

3.2.3 Processteorier

Inom tillfredsställelseteorin betraktas tillfredsställelse på ett relativt enkelt sätt. Antingen är behoven tillfredsställda eller inte. På vilket sätt individen uppfattar sina behov är ej i fokus. Inom processteorin finns i synnerhet tre olika teorier som är relevanta för vår undersökning, *förväntningsbaserade modeller, målteori och Equity theory*.

Förväntningsbaserade modeller

Enligt en rad författare, med början hos Tolman motiveras människor utifrån sina bedömningar över vilket resultat olika ageranden kan föra med sig. En individ känner sig starkt motiverad att utföra ett arbete då han/hon förväntar sig att arbetet kommer att leda till positiva konsekvenser. Vroom har vidareutvecklat detta synsätt och fastställt tre sätt som förväntningar leder till motivation. För det första beror motivationen på med vilken säkerhet som ett visst agerande kan förväntas att leda till ett önskvärt resultat. Den andra faktorn är hur högt värde som resultatet förväntas ha och för det tredje beror motivationen på om agerandet förväntas ge andra positiva effekter förutom det eftersträvade resultatet.⁴⁸

Målteori

En motivationsteori som helt och hållet handlar om motivation av anställda är målteori. Enligt denna motiveras anställda av fastställda mål. För att detta ska fungera måste målen vara relativt svåra att nå, de anställda måste vara delaktiga i fastställandet av målen och återkoppling av resultatet måste också ges. Denna teoribildning ger tydliga riktlinjer om hur motivation kan skapas men förklarar inte hur den uppkommer.⁴⁹

Equity theory

Enligt detta synsätt eftersträvar individer rättvisa då det gäller ersättningar. Individer jämför de belöningar de får för ett visst arbete med de belöningar andra får för det arbete de utför. Om en person anser att de belöningar han/hon får för att göra ett arbete inte är på samma nivå som andras belöningar så kommer han/hon att justera sin arbetsinsats så att belöningarna blir

⁴⁶ Hume, 1995, Larsson, 2005

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Hume, 1995

⁴⁹ Ibid.



rättvisa. En intressant aspekt angående denna teori är att anställda inte uppskattar att bli överbetalda. Anställda som anser sig ha för hög lön kommer att arbeta sämre så att balansen återställs.⁵⁰

3.2.4 Utgångspunkt för analys

Dessa olika teorier ger olika synvinklar på hur det går att betrakta företagets motivationsarbete. Då företagets olika motivationsmetoder analyseras kan motivationsteorierna användas för att tolka hur dessa används. Vilka teoribildningar förefaller vara mest inflytelserika i företagets årsredovisningar?

Tillfredställelse bland de anställda kan kopplas till hur de anställda uppfattar sin arbetssituation. Teorierna i 3.2 behandlar till stor del just detta. Motivation handlar enligt ovan om hur de anställda ska ges möjligheter att tillfredställa sina behov. Avsnittet 3.2 ger en teoretisk bakgrund till vidare analys av hur företagen beskriver de anställdas situation. Vilka faktorer framhävs som mest relevanta för de anställdas välbefinnande och går detta att anknyta till dessa befintliga teorier?

3.3 Belöningsystem

Förmåner av olika slag kan användas som strategiska styrmedel för att locka till sig nya medarbetare och behålla de gamla. Anledningen är att man vill öka motivationen. En belöning värderas ofta olika av den som får belöningen, arbetskamraterna och ledningen. Vad som anses vara en rättighet, en förmån eller en belöning varierar också det från person till person. Det är motivationshöjande att både vara effektiv och att känna sig uppskattad på arbetsplatsen. Det ligger alltså i både arbetsgivarens och arbetstagarens intresse att utveckla förmåner och belöningar för de anställda.⁵¹ Belöningar handlar till en del av vårt behov av att synas, att bli uppmärksammande och att känna att vi betyder något. Vi vill att det ska märkas om vi är frånvarande.⁵²

3.3.1 Syften med belöningar

Arvidsson anger tre syften med belöningar; styra mot verksamhetens mål, motivera till önskvärt beteende samt rekrytera och behålla kompetens. För verksamhetsstyrningen är måluppfyllelsen avgörande, t.ex. att styra mot ökad produktivitet. Motivationssyftet innebär att få individ, team och organisation att dra åt samma håll. Rekrytera och behålla kompetens innebär en marknadssyn på belöningsystem.⁵³

Enligt Kaplan & Atkinson är syftet med belöningsystem att motivera medarbetarna till att uppnå företagets mål.⁵⁴ Smith beskriver avsikten med belöningsystem som att påverka dem som belönas. Företaget vill genom belöningen skapa motivation bland de anställda att utföra sina uppgifter bättre, så att företaget stärks och blir mer konkurrenskraftigt. Strävan är att skapa större effektivitet, minskade kostnader, högre försäljning, ökad lönsamhet och, om företaget är börsnoterat, förutsättningar för en god kursutveckling.⁵⁵ Svensson & Wilhelmsson

⁵⁰ Mullins, 2002

⁵¹ Svensson, 2001

⁵² Ibid.

⁵³ Arvidsson, 2005

⁵⁴ Kaplan & Atkinson, 1998

⁵⁵ Smitt, 2002



menar att syftet med belöningsystem är att motivera anställda, skapa engagemang, öka effektiviteten och uppmuntra prestation och kompetens.⁵⁶

3.3.2 Mottagare av belöningar

En stor del av debatten handlar om belöningar till VD: ar och koncernchefer. Men belöningsystem kan även omfatta övriga chefer och medarbetare, där de kanske gör större nytta.⁵⁷ Flera än företagsledningen påverkar de prestationer som är önskvärda för organisationens måluppfyllelse. Detta synsätt återkommer i flera studier. Så framhåller t.ex. Thompson & Strickland att ett väl fungerande belöningsystem utmärks av att det gäller alla, från högste chef till samtliga medarbetare i organisationen. Avgörande för att om dessa belöningsystem ska få önskad effekt är att de anställda kan relatera till målet med dem samt, framför allt, att de kan påverka dem.⁵⁸

Belöningar till företagsledningen

Belöningar antas fungera som bra motivation för att uppmuntra till önskade prestationer för personer i ledande befattningar. Tre kriterier för belöningsystem till företagsledningen kan visas:

- Belöningarna ska vara konkurrenskraftiga för att kunna attrahera och behålla de bästa cheferna.
- Belöningarna ska kommunicera och förstärka företagets huvudprioriteringar genom att knyta belöning till ökad prestation.
- Belöningarna ska främja ett prestationsorienterat klimat i företaget genom att uppmärksamma goda prestationer relativt potentialen.⁵⁹

Det sker en diskussion i tidskrifter och böcker, i Sverige och andra jämförbara länder, ofta med en viss bas i statistik om de rimliga eller orimliga i de ersättningsnivåer om realiserar. En del argumenterar för att företagsledningens kompensation borde vara mer rörlig och bättre korrelerad med företagets resultat. Skäl till att så inte är fallet är att företagsledningar sällan erhåller negativ bonus då prestationerna understiger vad som är överenskommet.⁶⁰

Påverkas prestationerna av resultatbaserade löner? Vi vet rätt lite om effekterna av olika belöningsformer. Vi vet att belöningar följer lagen om avtagande avkastning. Den som tjänar 15000 kr per månad blir relativt sett mer motiverad av en hägrande belöning på 3000 kr för en bra insats än den som tjänar 100 000 kr. Generellt skapar belöningar mer motivation i låga lönelägen än i höga. I inkomstlägen på tiotals miljoner måste följaktligen belöningarna vara enorma för att ha någon motivationshöjande effekt alls.⁶¹

Överbetalda chefer har inte visat sig vara mer motiverande än andra. Däremot är underbetalda mindre motiverade. Detta är förstuds ett argument för högre chefslöner. Att få mindre betalt än de som betraktas som relevanta jämförelseobjekt minskar nämligen motivationen. Och vissa

⁵⁶ Svensson & Wilhelmsson, 1988

⁵⁷ Arvidsson, 2004

⁵⁸ Arvidsson, 2005

⁵⁹ Kaplan & Atkinson, 1998

⁶⁰ Arvidsson, 2004

⁶¹ Ibid.



chefer jämför sig med elitidrottsmän eller med belöningsituationen i de allra största nordamerikanska företagen. Självklart är man underbetald då, men är jämförelsen rimlig?⁶²

Team

Trenden mot processorientering med horisontella organisationsformer för att förbättra kundanpassning, kvalitet och flexibilitet har ökat betydelsen av team och styrningen av team. Arvidsson tar upp Katzenbach & Smiths resonemang där de anger att team kännetecknas av att gruppens medlemmar gemensamt tar ansvar för gruppens prestationer och resultat. Även om gruppmedlemmarna är ansvariga för vad de själva gör, gäller ansvaret här i första hand det resultat gruppen som helhet presterar. Det är teamets effektivitet som är effektivitetskriteriet, inte den enskilde individens.⁶³

Införande av teambaserade organisationsformer är en åtgärd som både har effekter på och är beroende av organisationens styrning i övrigt. I en teamorganisation ersätts medarbetare i ökande utsträckning genom en kombination av fast lön och bonus. Med tydliga mål är det möjligt att fastställa i vilken grad målen uppfyllts och att belöna i relation till detta. Det är vidare rimligt att dela upp bonusen på en del som är hänförlig till resultatet för hela företaget och en del som är hänförlig till det egna teamets resultat och måluppfyllelse.

Även om det ofta i teorin, bl. a. av motivationsskäl, råder enighet om att belöningsystem ska omfattas av alla i organisationen, om än inte av samma belöningsystem, synes detta sällan vara fallet i praktiken.⁶⁴ Det finns många sätt att belöna sina anställda i organisationen på, men samtidigt ska varje organisation skraddarsy sitt eget belöningsystem och medarbetare och ledningen ska belönas för det identifierbara bidraget till organisationens måluppfyllelse som de ger.⁶⁵

3.3.3 Former för belöningar

Det finns många typer av belöningar, från fast och rörlig lön till befordran och andra typer av erkännanden. Det är inte bara materiella belöningar som fungerar som drivkraft för medarbetare utan även icke-materiella belöningar är i högsta grad också motiverande. För både materiella och icke-materiella belöningar gäller att de innebär status i företaget. Att motivera, rekrytera och behålla kvalificerad personal är en strategisk fråga för företaget. Det är viktigt att företaget väljer ett belöningsystem med utgångspunkt i företagets specifika situation.⁶⁶

Finansiella och icke-finansiella

Belöningarna kan delas upp i finansiella och icke-finansiella. De finansiella belöningarna är t.ex. lön, löneförhöjningar, förmåner och bonus. Dessa är troligtvis de första som ordet belöning associeras till. De icke-finansiella kan vara möjligheten till att befordras, mer ansvar och erkännanden för goda prestationer. Få personer skulle arbeta utan finansiella belöningar, dock kan de icke-finansiella vara väl så viktiga för en individs motivation, de bidrar också ofta till ett bättre arbetsklimat. Vidare uppnås inte ett bra arbetsklimat och arbetsglädje främst

⁶² Arvidsson 2004

⁶³ Arvidsson, 2005

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Kaplan & Atkinson, 1998

⁶⁶ Arvidsson, 2001



genom ekonomiskt belöningsystem, men ett dåligt fungerande medför att arbetsglädjen och arbetsklimatet försämras.⁶⁷

Inre och yttre

Ett sätt att klassificera belöningar är att dela upp dem efter vilken funktion de har i yttre ("extrinsic") och inre ("intrinsic") belöningar. Yttre belöningar är något som förmedlas av någon annan. Det kan vara lön, vinstdelning eller bonuslön. De inre belöningarna kommer istället från individen själv t.ex. från känslan av att ha utfört en uppgift eller tillfredsställelsen av att ha agerat på ett sätt som stämmer överens med egna värderingar och övertygelser. För att individen ska uppleva en inre belöning behövs ingen åtgärd från någon annan. Organisationen kan skapa förutsättningar för inre belöningar t.ex. genom kultur, ledarskap och arbetssätt, men det är bara individen själv som kan uppleva inre belöningar.⁶⁸

Inre och yttre belöningar behöver inte bara ses utifrån vilken funktion de har. De kan också ses utifrån att de uppfyller olika typer av behov hos individen. Det här kan hänföras till Maslows behovsteori där vissa behov är mer grundläggande än andra hos individen. Men en och samma belöning kan också tillfredsställa olika behov. T.ex. lön kan vara en sådan belöning, det kan klassificeras både som en inre och en yttre belöning. Pengar kan sägas vara en yttre belöning då den kommer från någon annan men den kan också klassas som en inre belöning då de kan tillfredsställa en individs självkänsla.⁶⁹

Kollektiva och individuella

Ska belöningar vara baserade på gruppens prestationer eller individens? Belöningar som fokuserar på individuella prestationer kan gå ut över grupporienterat beteende medan gruppbelöningar kan leda till att individen tappar motivation och inte längre kan se hur den egna insatsen bidrar till helheten. Nära detta ligger också det s.k. freerider-problemet, dvs. då en individ kan leva på gruppens prestationer.⁷⁰

En trend har gått mot individuell lönesättning kombinerad med resultatlönesystem, där chefer och medarbetare får lön i förhållande till ekonomiskt resultat, produktivitet och utveckling. Individuell lönesättning för samtliga anställda har visat sig effektiv i processorienterade arbetsorganisationer. Individuell lönesättning uppfattas som mer rättvis än kollektiv. Den skapar förutsättning för karriär och lägger grund för ett "socialt kontrakt" mellan företaget och medarbetaren.⁷¹

3.3.4 Grunder för belöningar

Individer kommer att prestera om de tror att de har den rätta förmågan, att de kommer att få en belöning till följd av handling och om belöningen är rättvist relaterad till deras faktiska handling. Anställda kommer att bli motiverade att utföra givna arbetsuppgifter om de tror att ett antal förutsättningar existerar; Till att börja med måste de anställda tro att de har de rätta färdigheterna eller förmågor att prestera på den önskade nivån. Om de anställda tror något annat kommer ingen belöning att hjälpa. Istället är utbildning och träning det ända rätta. De anställda måste tro att belöningen kommer till följd av handling. Alltså att belöningen har ett samband med handlingen på så sätt att ett specifikt utförande är en förutsättning för att få

⁶⁷ Svensson & Wilhelmsson, 1988

⁶⁸ Kaplan & Atkinson, 1998

⁶⁹ Guzzo, 1979

⁷⁰ Kaplan & Atkinson, 1998

⁷¹ Arvidsson, 2004



belöningen. De anställda måste kunna värdesätta belöningen. En belöning med högt värde är en belöning som en anställd gärna vill ha, den tillfredsställer en eller flera behov hos personen. Till sist så måste belöningen måste vara framträdande och vara något som de anställda kan relatera till och vet exakt vad det innebär att äga den.⁷²

Påverkbarhetsbegreppet

Anställda ska ha möjlighet att bidra till måluppfyllelse för företaget. Det kan ske genom att utformningen av belöningsystemen utgår från ett påverkbarhetskriterium. Påverkbarheten innehåller två komponenter. Dels ska de prestationer individer eller gruppen ansvarar för vara möjliga att påverka, dels ska de ansvariga ha befogenheter och resurser för att kunna vidta åtgärder för att kunna påverka prestationerna.⁷³

Belöningsystemet ska uppmuntra till önskvärda beteenden för företaget. En modell som ansluter till detta synsätt på styrning och som innehåller påverkbarhet har utvecklats av Hopwood. I modellen råder i utgångsläget en konflikt mellan önskvärd beteende för att nå företagets mål, individuella prestationer och prestationer som styrsystemet mäter. Belöningsystem är lösningen på denna konflikt genom att det motiverar individerna att ändra sitt beteende och prestera i enlighet med vad företaget anser vara önskvärd och som styrsystemet mäter. Detta förutsätter att de belöningar som utgår upplevs som meningsfulla. De prestationer som styrsystemet mäter ska således omfatta en så stor del av det önskvärda beteendet för att nå så nära företagets mål som möjligt. När individerna ändrar sitt beteende för att kunna tillgodogöra sig företagets belöningar, kommer de individuella prestationerna att omfatta fler av de nya mått som ligger till grund för belöningarna. Eftersom de nya måtten representerar vad som är önskvärd för företaget kommer dessa tillsammans med belöningarna att leda till måluppfyllelse för företaget.⁷⁴

3.3.5 Utgångspunkt för analys

Om ett företag använder sig av belöningsystem kan de välja att beskriva detta i årsredovisningarna om det bidrar till den bild av företaget som de önskar att omgivningen ska ha eller om informationen krävs i den ekonomiska redovisningen. Med hjälp av teorin i avsnitt 3.3 kan företagets beskrivningar av eventuella belöningsystem studeras. Vi kan se på syften med varför belöningsystemen finns, vilka som har tillgång till dem och hur de är utformade. Olika belöningsmetoder kan sedan analyseras och kategoriseras utifrån teorin. Utifrån detta går det att visa vilka belöningsystem som utifrån årsredovisningarna är dominerande.

3.4 Motivation och tillfredställelse i relation till belöningar

Belöningar av olika slag bidrar oftast till att de anställda blir motiverade, men om belöningar och åtgärder som ska öka motivationen inte uppfyller sina syften är det något i arbetet som inte gjorts på rätt sätt. I detta avsnitt knyts de olika delarna i teorin; motivation, tillfredställelse och belöningar, samman för att öka förståelsen för dessa begrepp och se på samband dem emellan.

⁷² Kanungo & Mendonca, 2001

⁷³ Johansson & Östman, 1992

⁷⁴ Arvidsson, 2005



3.4.1 Motivation och effektivitet

Det har på senare tid blivit vanligare att människor stannar kortare perioder på samma arbetsplats. Arbetet och fritiden flyter oftare samman och detta ger att fler vill att jobbet ska ge tuffare utmaningar och ge utlopp för känslor och kreativitet. Företag måste lära sig att skapa arbetsplatser där människor med olika drivkrafter kan utvecklas sida vid sida. Om någon trivs med sitt arbete eller inte beror på en rad olika faktorer. Det handlar om hur väl individen lyckas, om det går att få uppskattning och erkännande för det personen gör, får man ta ansvar och går det att utvecklas. Yrkesrollen, yrkesidentiteten och yrkes stoltheten är här grundläggande för vår motivation.⁷⁵

Om individen inte är motiverad kan hon då vara effektiv? Troligen är det inte så, den motiverade är mer engagerad och satsar mer helhjärtat. Belöningar och belöningsystem blir i det perspektivet ett sätt att öka motivationen och därmed skapa förutsättningar för en ökad effektivitet.⁷⁶

Några av de vanligaste motivationsfaktorerna är arbetsuppgifterna i sig, ansvar och befogenheter, prestation, erkännande och utvecklingsmöjligheter. Vidare är några av de vanligaste faktorerna som leder till missnöje; personalpolitiken, arbetsledningen, lönen och den fysiska miljön. Genom att eliminera källor till missnöje kan företagsledningen öka arbetstillfredsställelsen till en acceptabel nivå. Men det är förekomsten av motivationsfaktorer som avgör om man når en hög arbetstillfredsställelse eller inte. För många är det viktigt att veta målet, men självständigt få bestämma vägen dit, veta vilka konkreta resultat som förväntas, få besked om hur det gick och få en chans att utvecklas. Att kunna mäta sig med andra, ha en bra chef och se samband mellan resultat, lön och uppskattning är också viktiga faktorer för många.⁷⁷

För att människor ska vara motiverade, känna arbetstillfredsställelse och därmed bidra till ökad effektivitet, behövs ett företagsklimat där arbetsuppgifterna och resultaten står i centrum. Uppgifterna bör fördelas med hänsyn till de anställdas intressen, ambitioner och förmågor, arbetet ska ge en möjlighet till eget ansvarstagande och medinflytande och det bör utvecklas normer för vilka prestationer som är effektivitetsbefrämjande.⁷⁸

Svensson menar att det finns ett dubbelriktat samband mellan arbetstillfredsställelse, motivation och effektivitet. Den som känner stor tillfredsställelse i sitt arbete blir motiverad att göra ett ännu bättre arbete och effektiviteten ökar. Den som känner att hon gör ett bra arbete blir mer motiverad och känner en större arbetstillfredsställelse. Belöningarna blir en funktion som förstärkning av motivationen för ökad effektivitet.⁷⁹

⁷⁵ Svensson, 2001

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Ibid.



Figur 3.2 Samband mellan arbetsstillfredsställelse, motivation och effektivitet⁸⁰

3.4.2 Utgångspunkt för analys

I 3.1 studerades företagens egen syn på motivation och tillfredsställelse genom årsredovisningar, i 3.2 analyserades de metoder som företagen enligt årsredovisningarna använder för att motivera och tillfredställa sin personal och i 3.3 riktades uppmärksamheten mot företagens eventuella belöningsystem. För att få ett sammanhang och en överblick över problemställningen bör nu helheten analyseras. Hur kan motivation, tillfredsställelse och belöningar sammankopplas? Hur förenar företagen detta och hur kommer det i uttryck i deras årsredovisningar?

3.5 Teoretisk analysmodell

Vi sammanfattar härmed de utgångspunkter för analys som vi tidigare har tagit upp och framhåller ett antal faktorer som ska användas vid vår analys.

När det gäller vad som företagen skriver i sina årsredovisningar är det framförallt tre omständigheter som är av vikt för vår undersökning;

- Hur företagen skriver om motivation och tillfredsställelse hos sina anställda,
- Orsaker till varför företagen arbetar med motivation och tillfredsställelse och
- Orsaker till varför de skriver om motivation och tillfredsställelse .

Motivationsarbete och sätt att tillfredställa anställdas behov kan ses ur olika synvinklar och analyseras på flera sätt. Företagen använder sig också av många olika företeelser för att motivera och tillfredställa sin personal. Analysen kommer att ta upp dessa saker som företagen skriver om i sina årsredovisningar och koppla dessa till;

- Motivationsteorier,
- Tillfredställelseteorier och
- Processteorier

Om företag använder sig av belöningsystem kan vi med hjälp av vår teori titta på hur företagen beskriver sina belöningsystem i årsredovisningarna. Vi kommer i analysen att använda oss av framförallt tre olika faktorer;

- Syften med belöningsystem
- Mottagare och
- Former av belöningar

⁸⁰ Svensson, 2001



För att få en helhet mellan de olika begreppen motivation, tillfredställelse och belöningar kommer helheten att analyseras. Vi kommer att titta på;

- Samband mellan motivation, tillfredsställelse och belöningar och
- Samband uttryckt i årsredovisningarna



4 Empiri

I följande kapitel presenterar vi den information som vi har fått fram då vi har studerat årsredovisningar för de berörda företagen. Det är information som berör de ämnen som vi ska studera d.v.s. motivation, tillfredsställelse och belöningar. Då vi sammanställde informationen använde vi oss av ett underlag som finns att läsa i bilaga.

4.1 ABB:s årsredovisning 2004

ABB är ett internationellt företag som är ledande inom kraft- och automationsteknik. ABB-koncernens bolag verkar i omkring 100 länder och har ca 103 000 medarbetare, varav ca 9000 i Sverige. Omsättningen för 2004 var nästan 21 miljarder USD.

Motivation och tillfredsställelse

ABB arbetar med en medarbetarstrategi som ”*driver på medarbetarnas ledarskapspotential och kompetens på en mängd olika sätt och premierar såväl positivt agerande som, på mer traditionell basis, finansiella resultat*”⁸¹. Detta är en satsning på beteenderelaterade incitament som ska hjälpa till att omvandla företagskulturen och förstärka tre affärsprinciper som företaget har; ansvar, respekt och beslutsamhet.

Utbildning är viktigt för ABB, ”*mer än 2000 personer på alla nivåer i företaget deltog i 56 kurser i ledarskapsutveckling i 18 länder under 2004*”⁸². Företaget arbetar för att ha utbilda en ännu större del av de anställda under nuvarande år. ABB utvecklar också styrverktyg och processer som ska användas för att följa upp och utvärdera lovande personer inom organisationen.

Hälsa och säkerhet är också en viktig del för ABB. De satsar mycket på att implementera och skärpa planer och rutiner inom detta område. Utbildning är också det viktigt för att det inte ska ske några olyckor.

I årsredovisningen skriver företaget att ABB-medarbetare i allmänhet har en stark känsla av stolthet och tillfredsställelse i arbetet.

Belöningsystem

ABB har nyss startat ett aktieägarprogram för de anställda, för tillfället har 13000 personer i 11 länder valt att vara med i programmet. De är till för att ”*länka samman medarbetarnas prestationer med verksamhetens resultat liksom att öka medarbetarnas intresse för företaget*”⁸³.

Medlemmarna av koncernledningen, stabsmedlemmar och landchefer i de 19 största länderna erhåller utöver en grundlön även en årlig bonusersättning. Den ”*tilldelas efter specifika mål och utvärderas på grundval av ABB-koncernens resultat snarare än på individuell verksamhet*”⁸⁴. Affärsområdeschefer och lokala divisionschefer har också de en

⁸¹ ABB:s årsredovisning 2004 s. 28

⁸² Ibid. s. 28

⁸³ Ibid. s. 28

⁸⁴ Ibid. s. 44



bonusersättning men den grundas också på respektive affärsområde och divisions resultat. Dessa kan också delta i de nyligen startade aktieägarprogrammet och ett prestationsberoende aktietilldelningsprogram.

4.2 Assa Abloys årsredovisning 2004

Assa Abloy tillverkar och levererar lås och tillhörande produkter, avsedda för trygghet, säkerhet och användarvänlighet. Koncernen består av över 100 bolag i 40 länder. Assa Abloy har ca 29000 anställda och hade en omsättning på 25,5 miljarder SEK 2004.

Motivation och tillfredsställelse

Assa Abloy skriver i sin årsredovisning att de satsar på att utveckla den kompetens som finns hos medarbetarna. Detta görs genom ett kompetensutvecklingsprogram. Man arbetar också inom kommunikation med att förstärka företagskulturen och de gemensamma värderingarna. De vill satsa på att vidareutveckla medarbetarna. ”Allt för att nå våra affärsmål och vår vision⁸⁵.”

Assa Abloy tar upp ett antal riktlinjer och värderingar som gäller inom organisationen. Eftersom det är en globalt verkande koncern så finns det många kulturskillnader mellan de anställda. ”Det är då värdefullt ur koncernsynpunkt att de anställda delar värderingar i många frågor.”⁸⁶ Företaget använder sig av en uppförandekod som bl. a. innehåller affärsetik, fri- och rättigheter, miljö och samhällsansvar.

Assa Abloy har en ledningsfilosofi som innebär att människorna gör företaget. Filosofin bygger på tillit, positivt tänkande och respekt för lokala förhållanden och kulturer. Fyra hörnstenar som har en central del i koncernen är; vision, realism, etik och mod.

Belöningsystem

”Assa Abloy arbetar löpande med att stärka personalens motivation och engagemang i koncernens fortsatta utveckling.”⁸⁷ Fler incitamentprogram har genomförts sedan 1995 till syfte att öka även medarbetarnas ägarintresse. Över 4000 anställda i 15 länder deltar i pågående program.

Koncernledningen erhåller en ersättning bestående av en grundlön, rörlig lön, övriga förmåner och pension. Den rörliga lönen grundar sig i huvudsak på respektive affärsområde jämfört med föregående år. Rörlig lön baserad på organisk tillväxt förekommer också.. Därutöver har koncernledningen möjlighet att få en ytterligare rörlig lön baserad på förbättringar av vinst per aktie.

4.3 Astra Zenecas årsredovisning 2004

Astra Zeneca verkar inom läkemedelsbranschen och hade en omsättning år 2004 på drygt 150 miljarder SEK. Astra Zeneca har ca 64000medarbetare världen över varav 13000 i Sverige.

Motivation och tillfredsställelse

I företagets strategi ingår också en strategi vad gällande medarbetarna. De ska uppnå optimala prestationer och hållbar verksamhetsutveckling genom effektivare organisation, optimerade

⁸⁵ Assa Abloys årsredovisning 2004 s. 3

⁸⁶ Ibid. s. 21

⁸⁷ Ibid. s. 46



prestationer på individ- och gruppnivå, effektiv ledning och utveckling av förmågor och förbättrat ledarskap.

Astra Zeneca arbetar utifrån grundläggande värderingar som är respekt för individen och mångfalden. Det innebär öppenhet, uppriktighet, förtroende och inbördes stöd, integritet och högt ställda etiska normer samt ledarskap genom goda exempel på alla nivåer. Företaget arbetar också med en öppen ledarstil och engagerar medarbetarna både i dagliga beslut och mer långsiktiga frågor. De jobbar för att hålla alla medarbetare välinformerade och även medinflytande är något som man arbetar med.

Astra Zeneca anser att ”*varje medarbetare ska bemötas med samma respekt och värdighet*”⁸⁸. De ska värdesätta mångfalden och den kreativa potential som finns hos individer som har olika bakgrund och förmåga. Det får inom företaget inte förekomma någon diskriminering och all bedömning av personalen ska ske enbart grundat på skicklighet och förmåga i förhållande till vad arbetet kräver.

Belöningsystem

Information till medarbetarna är något som de arbetar mycket med och informationen om viktiga affärsprioriteringar förmedlas till alla delar av organisationen och utgör grunden för bolagets incitament- och bonusprogram. Styrelsen anser att koncernens incitamentprogram i kombination med grundlönesystemet erbjuder bra kompensation för att motivera de anställda. Astra Zeneca har ett antal olika program för de anställda inom olika positioner och i olika länder.

Astra Zeneca har en övergripande ersättningspolicy där syftet är: ”*Att attrahera och behålla medarbetare med de kvaliteter som är nödvändiga för att bibehålla bolagets ställning som ett av de bästa läkemedelsföretagen i världen*” och ”*att motivera medarbetarna att uppnå den prestationsnivå som krävs för att skapa en uthållig tillväxt i aktieägarvärdet*”⁸⁹.

4.4 Atlas Copcos årsredovisning 2004

Atlas Copco-företagen utvecklar, tillverkar och marknadsför elektriska och pneumatiska verktyg samt produkter för luft- och gaskompression, bergbrytning, lätt entreprenad och demolering, monteringssystem och relaterad service och maskinuthyrning. De har i dag mer än 26 000 anställda och tillverkar produkter i 14 länder på fyra kontinenter. Omsättningen 2004 var ca 50 miljarder SEK.

Motivation och tillfredsställelse

Företaget arbetar mycket med kompetensutveckling och ska uppmuntra sina anställda att utvecklas inom sitt yrkesområde. Det finns ett mål uppsatt när det gäller antal utbildningstimmar per anställd. Genomsnittet ska vara 40 timmar i genomsnitt per anställd och år. För att personalen ska må bättre har ett antal initiativ genomförts för att förbättra arbetsmiljön och stödja hälsorelaterade initiativ. Detta har medfört att antalet sjukdagar har minskats under de senaste åren.

⁸⁸ Astra Zenecas årsredovisning 2004 s. 56

⁸⁹ Ibid. s. 60



Atlas Copco anser genom en affärskod att det sociala ansvaret sträcker sig bortom arbetsplatsen. De vill därför börja redovisa aktiviteter som är relaterade till affärspartners och till aktiviteter i samhället och miljön där företaget är verksamt.

Företaget skriver i sin årsredovisning att de tror på lika möjligheter, rättvisa och mångfald. Detta tar sig bl. a. i uttryck genom redovisning av fördelning av män och kvinnor och hur målen när det gäller förhållandena ska säkerställas.

Belöningsystem

Ersättning till koncernledningen består av årlig grundlön, rörlig lön samt pensionsprogram och andra förmåner. Den rörliga kompensationen är begränsad till en maximal procentsats av grundlönen.

4.5 Ericssons årsredovisning 2004

Ericsson är en av världens största företag inom telekommunikation. De har ca 50000 anställda världen över och omsättningen var 2004 ca 132 miljarder SEK.

Motivation och tillfredsställelse

Ericsson uppmuntrar och ger sina anställda möjligheter att ge ett positivt bidrag till samhället. Dessa bidrag är av olika slag och bestäms på lokal nivå utifrån vilka behov som finns. Det kan t.ex. handla om hälso- och sjukvård, socialt och humanitärt bistånd, stipendier och annat utbildningsstöd, konst och kultur, miljö, barnomsorg och många andra välgörenhetsaktiviteter.

Företaget använder sig av en affäretik och uppförandekod vilket utgör en sammanfattning av de viktigaste reglerna. Ericsson poängterar att inga tillägg eller undantag har gjorts vad gällande detta när det gäller styrelseledamot eller högre befattningshavare.

Ericsson skriver i sin årsredovisning att de anser att alla medarbetare ska behandlas med respekt och värdighet. *”En företagskultur baserad på lika möjlighet, där personlig framgång är resultat av personliga förtjänster och prestationer uppmuntras i hela vår verksamhet”*⁹⁰.

Ericsson har tre grundläggande värderingar som utgör grunden för verksamheten, professionalism, respekt och uthållighet. Dessa formar företagskulturen vilken också kännetecknas av en vilja att vinna. Företaget har en öppen ledarstil där medarbetarna är delaktiga i både dagliga beslut som påverkar dem och i långsiktiga frågor. Något som också poängteras är att information är viktigt och att hålla alla medarbetare informerade.

Belöningsystem

När det gäller ersättningar till personer med ledande befattningar består de av en fast och en rörlig del. När det gäller den rörliga delen är uppfattningen att ersättningen ska vara prestationsbaserad vid uppnående av fastställda mål. Utöver dessa ersättningar har Ericsson också incitamentprogram och aktieincitamentprogram. Dessa gäller också för andra anställda.

⁹⁰ Ericssons årsredovisning 2004 s. 95



4.6 Föreningssparbankens årsredovisning 2004

Föreningssparbanken är en bank med ett utbud av finansiella produkter och tjänster. Banken är verksam i Sverige, övriga nordiska länder samt i Baltikum. Banken har ca 15 000 anställda och hade en omsättning 2004 på drygt 42 miljarder SEK.

Motivation och tillfredsställelse

Föreningssparbanken arbetar mycket med kompetensutveckling för sina medarbetare. De anser att; *”Medarbetarnas kunskap om kundernas behov är bankens främsta framgångsfaktor. Att kontinuerligt arbeta med bankens kompetensförsörjning är således en fråga av stor strategisk betydelse”*⁹¹. Den totala kostanden för utbildning inom den svenska delen av koncernen var under 2004 var 122 mkr, vilket motsvarar ca 9 500 koronor per anställd.

Företaget arbetar med ett personalomställningsprogram och har även en intern arbetsförmedling som ska hjälpa medarbetare till nya karriärmöjligheter och bibehålla den interna rörligheten.

Föreningssparbanken strävar efter att vara en av de mest attraktiva arbetsgivarna. Det gäller inte bara för utomstående utan de vill också att de egna medarbetarna uppfattar banken som en attraktiv arbetsgivare.

Föreningssparbanken har länge mätt humankapitalets utveckling inom den svenska verksamheten. Ett index som följs härav är *Nöjd Medarbetar Index* som mäter medarbetarnas uppfattning om sin egen situation i företaget. Ett annat är *Välbefinnande* som mäter medarbetarnas uppfattning om hälsorelaterade frågor.

När det gäller hälsofrågor har banken infört en ny hälso- och arbetsmiljöorganisation där friskvårds- och hälsofrågor integreras med arbetsmiljöfrågor. Sjukfrånvaron har på sista tiden minskat.

En jämställdhets- och mångfaldspolicy finns för den svenska delen av koncernen. Policyn speglar Föreningssparbankens syn på jämställdhet och mångfald som strategisk viktigt.

Belöningsystem

Ersättningar till personer i ledande befattningar är utformade på olika sätt men de kan bestå av både fast och rörlig lön. Den rörliga lönen kan vara beroende av dels utfall i ett resultatandelssystem, dels individuella mål och dels affärsområdesresultat. Optionsprogram är också tillgängliga för personer i ledande befattningar.

4.7 Gambros årsredovisning 2004

Gambro är ett globalt företag inom medicinsk teknik och vård. Företaget producerar bl. a. produkter och tjänster som används inom njursjukvården samt inom blodkomponentteknik. Gambro har ca 21 300 medarbetare i 40-talet länder och omsatte 26,6 miljarder SEK under 2004.

⁹¹ Föreningssparbankens årsredovisning 2004 s. 18



Motivation och tillfredsställelse

Gambro anser att mångfalden bland de anställda är något av bolagets största tillgångar. Företaget verkar i många länder och har anställda från många olika nationer och kulturer. Enligt deras årsredovisning säger de att ”*Gambro sätter stort värde på sina medarbetare för deras personliga egenskaper, insatser, potential och engagemang*”⁹².

Gambro använder sig av ett speciellt koncept inom ledarskapsutveckling. Detta koncept ska ”*hjälpa Gambro att locka till sig, utveckla och bibehålla sina ledare så att bolagets såväl aktuella som framtida behov skall kunna tillgodoses*”⁹³.

När det gäller utbildning genomgår varje anställd 40 timmars utbildning varje år. Detta för att utveckla sin kompetens eller skaffa sig nya kunskaper. Under 2004 startades också ett försök med arbetsrotation som ska vidga förutsättningarna för kompetensutveckling. Gambro har också använt sig av en personalenkät som visade att medarbetarna känner en ökad tillfredsställelse på arbetet. Ledarskapet, planeringen och möjligheterna att ge återkoppling fick högsta betyg.

Hälsa och säkerhet är också det förhållanden som Gambro sysslar med för att personalen ska må bättre och känna sig trygga på sin arbetsplats.

Belöningsystem

Den ersättning som ges till medarbetarna inom koncernen är individuell. I årsredovisningen skrivs det att ersättningen speglar rådande marknadsvillkor och underlättar koncernens arbete att rekrytera och behålla de bästa medarbetarna i konkurrens med andra arbetsgivare. Ersättning till medarbetare i ledande befattningar består av fast lön, rörlig ersättning, långsiktiga incitamentprogram och övriga ersättningar. Den rörliga ersättningen baseras på i förväg uppsatta ekonomiska och personliga mål. De långsiktiga incitamentprogrammen består av ett optionsprogram och två program som baseras på tilldelning av aktier. Syftet med programmen är att uppfylla ett antal viktiga mål; Att uppmuntra och belöna insatser som skapar värde på lång sikt, att behålla duktiga medarbetare, att uppmuntra delaktighet och ansvarstagande genom ägande. Vidare ska de gynna en enhetlig företagskultur för Gambro och att justera policyn så att den avspeglar föränderliga marknadsvillkor.

4.8 Getinges årsredovisning 2004

Getinge är ett globalt företag som levererar medicinteknisk utrustning för kirurgi, intensivvård och infektionsbekämpning, samt ergonomiska lösningar för äldreården. Koncernen har 6 800 anställda verksamma i ett 30-tal länder och de hade en omsättning 2004 på 10,9 miljarder SEK.

Motivation och tillfredsställelse

Företaget har nyligen tillsatt en övergripande ansvarig för personalstrategin. Innan har ansvaret endast legat på affärsområdes- och bolagsnivå. Det långsiktiga målet med detta är att ”*skapa en verksamhet som ännu tydligare än idag drivs av gemensamma värderingar och styrs av gemensamma riktlinjer*”⁹⁴. Värderingar som ska vägleda koncernens arbete är öppenhet, hållbarhet, stolthet och förtroende. Utgångspunkter kommer också vara bl a

⁹² Gambros årsredovisning 2004 s. 30

⁹³ Ibid. s. 31

⁹⁴ Getinges årsredovisning 2004 s. 22



människor lika värde och rättigheter, samarbete, jämställdhet, mångfald, arbetsmiljö och affärsetik.

Getinge framhåller att relationen mellan de anställda och företagsledningen ska präglas av öppenhet och dialog. De säger att Getinge ska vara en ansvarstagande arbetsgivare med fokus på både företagets och de anställdas långsiktiga välbefinnande. Fokus kommer i framtiden ligga på diskrimineringsfrågor, arbetsmiljö som främjar säkerhet för de anställda och skyddar deras hälsa samt kompetensutveckling.

Belöningsystem

Ersättning till ledande befattningshavare utgörs av grundlön, rörlig ersättning, öriga förmåner, pension samt finansiella instrument. Fördelningen mellan grundlön och rörlig ersättning kan betalas ut efter proportion till ansvar och befogenhet eller baseras på utfallet i förhållande till individuellt uppsatta mål. Ett antal optionsprogram finns för ett antal högre chefer.

4.9 Handelsbankens årsredovisning 2004

Handelsbanken bedriver "universalbankrörelse"⁹⁵ i Sverige, Norge, Danmark, Finland och Storbritannien med kraftig tyngdpunkt på Sverige. Antalet anställda är ungefär 9200 och omsättningen var 2004 nära 24 miljarder SEK.

Motivation och tillfredsställelse

Alla anställda ska varje år ha ett strukturerat utvecklingssystem med närmaste chef. Detta ska leda till en handlingsplan för den anställdes kompetens och vidare utveckling inom företaget. Kompetensutveckling ses dock som ett individuellt ansvar för de anställda. Även individuella lönesamtal hålls med varje anställd. Vidare bedriver företaget ett arbete för bättre arbetsmiljö och hälsa med syftet att de anställda ska må bra och på så sätt arbeta bättre.

Handelsbanken beskriver även sig som ett ansvarstagande företag i samhället och ser miljöarbetet som en viktig del i detta.

Belöningsystem

Handelsbanken har ett resultatandelssystem, *Oktogonen*, som fungerar så att avsättningar görs till en stiftelse då bankens räntabilitet efter en schablonskatt överstiger ett vägt snitt av räntabiliteten hos andra banker och bolag med liknande verksamhet i företagets omgivning. "Av merresultatet kan då 1/3 avsättas till de anställda. Avsättningsbeloppet begränsas till 15% av utdelningen till aktieägarna"⁹⁶. Varje anställd får sedan en lika stor del av det avsatta beloppet och utbetalning kan ske då de anställda fyllt 60 år. Stiftelsens styrelse utses av det fackliga *Finansförbundet*. Stiftelsen *Oktogonen* är Handelsbankens största aktieägare.

Ledande befattningshavare har i Handelsbanken inga rörliga ersättningar utöver resultatandelssystemet där de erhåller en lika stor del som alla andra anställda.

4.10 Investors årsredovisning 2004

Investor är ett investmentbolag med kontor på flera platser runt om i världen. Investor har drygt 130 innehav inom sektorerna teknologi, verkstadsindustri, hälsovård och finansiella tjänster. Medelantalet anställda var 2004 145 stycken.

⁹⁵ Handelsbankens årsredovisning 2004, s. 2

⁹⁶ Ibid. s. 17



Motivation och tillfredsställelse

Enligt Investors årsredovisning lägger företaget stor vikt vid att alla medarbetare får chans att vidareutbilda sig och utöka sin kompetens. Alla anställda uppmuntras därför att under minst fem dagar varje år vidareutbilda sig.

Investor erbjuder sina anställda hälso- och sjukvård som ett led i att värna om medarbetarnas hälsa. Företaget erbjuder bl a företagshälsovård med hälsokontroller och även ett antal friskvårdsförmåner.

Vidare har Investor en jämställdhetsplan vilken syftar till att bedriva ett målinriktat arbete för att främja jämställdheten mellan kvinnor och män. Detta kommer till uttryck bl a genom att underlätta för både manliga och kvinnliga medarbetare att kombinera arbete med föräldraskap. Investor har också en arbetsmiljöplan som man arbetar efter. Den syftar till att säkerställa att arbetsmiljön är en grund för trygghet, välbefinnande och hälsa.

Belöningsystem

Som en del av Investors personalpolitik har den anställda kompensations- och utvecklingssamtal med sin närmaste chef. Dessa syftar till att planera och utvärdera den anställdes utveckling samt för att fastställa den kompensation som ska gälla under det kommande året.

Företaget strävar efter att erbjuda en konkurrenskraftig kompensation som gör att kompetenta medarbetare kan rekryteras och behållas. Utgångspunkten för kompensation inom företaget är att den ska vara marknadsmässig. Det ska också finnas en tydlig koppling mellan kompensation och den långsiktiga utvecklingen av Investor och Investors substansvärde. Kompensationen ska baseras på faktorer såsom arbetsuppgifter, kompetens, erfarenhet, befattning och prestation. Fördelningen mellan fast lön och rörlig lön ska stå i proportion till medarbetarens befattning och arbetsuppgifter.

Kompensationen inom företaget består av fast lön, rörlig lön, rörliga långsiktiga incitamentprogram, pension och övriga ersättningar. Flertalet av Investors anställda har rörlig lön. Det finns ett personaloptionsprogram som omfattas av alla medarbetare och även ett personaloptions- och aktieprogram för ledande befattningshavare.

4.11 Sandviks årsredovisning 2004

Sandvik är en global industrikoncern som finns representerad i 130 länder. De tillverkar och utvecklar verktyg för tillskärning av metall, är verksamma inom gruv- och anläggningsområdet och arbetar med materialteknologi och processteknik. Under 2004 var omsättningen 55 miljarder SEK och Sandvik har ca 38 000 anställda över hela världen.

Motivation och tillfredsställelse

Sandvik har lagt ut delar av sin personaladministration på outsourcing, syftet är att personalarbetet inom Sandvik ska kunna fokusera på strategiskt viktiga frågor inom HR som ledar- och kompetensförsörjning samt kompetensutveckling.

Sandvik har en gemensam miljö- och arbetsmiljöpolicy för samtliga affärsområden. Detta ska bidra till ständig förbättring av miljön och arbetsmiljön.



Belöningsystem

Ersättningen till ledande befattningshavare utgörs av fast lön och rörlig lön. Den rörliga lönen består av två komponenter; en årlig del baserad på måluppfyllelse för året samt en långsiktig del som utgörs av finansiella instrument i form av personaloptioner. Till detta kommer också pensioner och övriga förmåner. Fördelningen mellan fast och rörlig lön ska också stå i proportion till befattningshavarens ansvar och befogenheter. Sandvik har också ett delägarprogram för alla anställda vid helägda bolag i Sverige.

4.12 SCA:s årsredovisning 2004

SCA producerar hygienartiklar, förpackningar och skogsindustriprodukter och verksamheten som bedrivs i ett 50-tal länder har en global spännvidd. Omsättningen uppgår till ca 90 miljarder SEK och bolaget har ungefär 53 000 anställda.

Motivation och tillfredsställelse

I *Koncernchefens kommentarer* nämns SCA:s arbete med en uppförandekod som ska ge samtliga anställda en gemensam värdegrund att stå på i frågor som ”*mänskliga rättigheter, barn- och tvångsarbete, diskriminering affärsetik m.m.*”⁹⁷. Enligt koncernchefen är det viktigt för bolaget att ha ett socialt engagemang. ”*Uppförandekoden är ett led i SCAs strävan att ta socialt ansvar och att vara en attraktiv arbetsgivare överallt där koncernen bedriver verksamheten*”⁹⁸. Uppförandekoden började implementeras under 2004 och uppföljningsrutiner kommer att införas då de framarbetats.

I årsredovisningen skrivs en hel del om kompetensutveckling inom bolaget. Detta handlar om ledarskapsutveckling för anställda i chefspositioner och kompetensutveckling på alla nivåer. ”*Under 2004 deltog ca 40 procent av de anställda i kompetenshöjande utbildning*”⁹⁹. I avsnittet om kompetensutveckling står det ingenting om huruvida bolaget till någon del ser detta som viktigt för de anställdas motivation eller tillfredsställelse.

I årsredovisningen behandlas bolagets arbete för hälsa och säkerhet. ”*SCAs prioriterade och omfattande arbete inom Hälsa och Säkerhet tar sig bl.a. uttryck i regelbundet återkommande utbildningsinsatser*”¹⁰⁰. Arbetet med hälso- och säkerhetsfrågor har lett till att antalet olyckor har minskat med mer än 30%.

Belöningsystem

SCA har ett incitamentprogram för ledande befattningshavare, vilket innebär chefer på koncern- och affärsgroups nivå. Detta program innebär att ledande befattningshavare kan ge en rörlig ersättning på upp till 50% (60% för chefer i Nordamerika) av lönen. Denna rörliga ersättning baseras dels på en kassaflödeskomponent och en aktierelaterad komponent. Kassaflödeskomponenten baseras på i förväg uppsatta mål för det operativa kassaflödet uppnås eller ej. Den aktierelaterade komponenten baseras på aktiens värdeutveckling.

⁹⁷ SCA:s årsredovisning 2004, sid. 5

⁹⁸ Ibid. sid. 39

⁹⁹ Ibid sid. 37

¹⁰⁰ Ibid sid. 37



4.13 Scantias årsredovisning 2004

Scania producerar bussar, lastbilar, motorer samt tillhandahåller service. Företaget är verksamt i en stor del av världen, har ca 30000 anställda och en omsättning på nära 30 miljarder SEK.

Motivation och tillfredsställelse

I årsredovisningen framställs de anställda som engagerade och VD tackar för detta engagemang. Scania säger sig ha tre kärnvärden, *kunden först, respekt för individen* och *kvalitet*. Dessa ska genomsyra verksamheten och bidra till en stark företagskultur. För att uppnå detta satsar företaget på kompetent ledarskap och en dialog med de anställda som ska skapa engagemang hos personalen. Företaget har även som mål att vara en bra arbetsplats och därför genomförs årligen enkätundersökningar bland de anställda för att kontrollera hur de uppfattar sin arbetssituation. Även arbetsmiljö och hälsa är områden som Scania arbetar inom för att skapa en bättre arbetsplats.

Belöningsystem

Ersättningar till ledande befattningshavare finns och utgörs främst av ett incitamentprogram vilket beräknas på verksamhetens avkastning.

4.14 SEB:s årsredovisning 2004

SEB bedriver bankverksamhet och har ca 18000 anställda och en omsättning på ungefär 28 miljarder SEK.

Motivation och tillfredsställelse

De anställda beskrivs som engagerade vilket framhålls som en viktig orsak till de senaste årens framgångar. SEB framhåller att ett arbete de senaste åren har syftat till att öka samarbetet mellan företagets olika delar vilket i sin tur har ökat bilden av "*Ett SEB*"¹⁰¹ och ökat motivationen hos de anställda. SEB säger sig ha en företagskultur som bland annat präglas av engagemang. Kompetensutveckling framhålls som viktigt för att säkerställa företagets behov. SEB genomför attitydundersökningar för att undersöka bland annat medarbetarnas arbetsmotivation och arbetsmiljö. En god arbetsmiljö ses som viktigt för att bibehålla lönsamhet.

SEB har en uppförandekod som ska skapa långsiktighet i arbetet och föra in etikperspektivet i verksamheten.

Belöningsystem

SEB har förutom grundlön även rörlig prestationsbaserad lön, långsiktig prestationsbaserad ersättning samt pensioner och övriga förmåner. De flesta inom SEB har någon sorts incitamentbaserad ersättning. För alla anställda i Sverige infördes 2004 ett program där de anställda kan få upp till 18000 kr i rörlig ersättning baserat på koncernens resultat och ytterligare 18000 kr baserat på den lokala enhetens eller individens resultat. För vissa nyckelpersoner kan det finnas individuella uppgörelser som kan ge upp till 10-15% av grundlönen i rörlig ersättning. För högre befattningshavare kan de rörliga ersättningar uppgå till en högre del av grundlönen.

¹⁰¹ SEB:s årsredovisning 2004, sid. 3



4.15 Securitas årsredovisning 2004

Securitas är ett internationellt företag i säkerhetsbranschen. Företaget har ungefär 200 000 anställda och en omsättning på lite mer än 40 miljarder SEK.

Motivation och tillfredsställelse

Securitas framhåller i sin årsredovisning vikten av att ha kompetenta chefer/ledare, det är individerna som skapar bolagets framgång och cheferna är avgörande för att de anställda ska prestera bra: *"A manager at Securitas is a role model to his or her employees and is prepared to stand by and help and explain whenever needed. That is how people grow and create value together"*¹⁰². I årsredovisningen påpekas om igen hur viktiga individerna är för företaget, däremot skrivs det inte så mycket om hur anställda motiveras bortsett från utbildning.

Belöningsystem

För Securitas är det viktigt att hålla lönenivåerna uppe för att bolaget på så sätt alltid ska ha tillgång till kompetent personal.

Belöningar av olika slag finns för ledande befattningshavare och redogörs för i noter.

4.16 Skandias årsredovisning 2004

Skandia är leverantör av kvalitetslösningar för långsiktigt sparande. De erbjuder produkter och tjänster när det gäller spar- och trygghetslösningar. Skandia är verksamt i 20 länder, omsättningen uppgick 2004 till 98 miljarder SEK och antalet anställda är ca 5800.

Motivation och tillfredsställelse

Skandia arbetar med att få rätt människor på rätt plats, för att uppnå detta har man olika utvecklingsprogram för anställda i chefs- och nyckelbefattningar. Bolaget har även program för att hitta talanger inom organisationen och se till att dessa ges möjligheter till en karriär inom bolaget. Ett utvärderingsprogram finns även för att ge chefer feedback på hur de klarar sina uppgifter.

Enligt årsredovisningen anser Skandia att de anställdas engagemang är en avgörande framgångsfaktor: *"The connection between committed employees and business success is very clear"*¹⁰³. På grund av detta har *Skandia Employee Commitment Index* framarbetats. Detta index mäter de anställdas engagemang utifrån ett antal olika faktorer.

Belöningsystem

I årsredovisning beskrivs hur belöningar kan förbättra personalens prestationer. *"The compensation paid to Skandia's employees should contribute to the realisation of their inherent potential"*¹⁰⁴. Det betonas även i avsnittet *Employee commitment a critical success factor*¹⁰⁵ att det är viktigt att belöningar kopplas till den anställdes prestationer. Vilka anställda detta resonemang handlar om är dock mera oklart. I ovan nämnda avsnitt förefaller det som att det handlar om belöningar i allmänhet och sedan följer en hänvisning till ett annat avsnitt, *Compensation Policy in Brief*¹⁰⁶. Här presenteras dock endast ersättningsystemet för

¹⁰² Securitas årsredovisning 2004, sid. 18

¹⁰³ Skandias årsredovisning 2004, sid. 28

¹⁰⁴ Ibid. sid. 29

¹⁰⁵ Ibid. sid. 28-29

¹⁰⁶ Ibid. sid. 64



högre befattningshavare (*senior executives*). Dessa har en fast lön, en årlig rörlig ersättning, en långsiktig rörlig ersättning och pension. Nivåerna på dessa ersättningar bestäms av en ersättningskommitté inom styrelsen.

4.17 Skanskas årsredovisning 2004

*”Skanska är ett av världens ledande bolag inom byggverksamhet och projektutveckling”*¹⁰⁷ med 121 miljarder SEK i omsättning och ca 54000 anställda.

Motivation och tillfredsställelse

Skanska har ett program för att säkerställa företagets behov av chefsämnen, syftet är att behålla chefskompetens inom företaget och även att utveckla detta. Skanska har även ett IT-baserat utvärderingssystem för att utvärdera chefer och dess underställda. Arbetet förefaller dock i årsredovisningen att vara i huvudsak inriktat på utvärdering av chefer.

Lokala handlingsplaner för medarbetare och ett svenskt kompetenscentrum är metoder som Skanska använder för att skapa och utveckla kompetensen inom bolaget. En annan metod är att värva kompetens direkt från högskolor och universitet. Ingenting skrivs dock om engagemang och motivation.

I årsredovisningens avsnitt skrivs en del om sjukfrånvaron inom företaget, det framgår dock ej om eller hur företaget arbetar aktivt med dessa frågor.

Belöningsystem

Skanska har ett optionsprogram för 29 högre befattningshavare. Ledningen har även förutom fast lön en rörlig ersättning baserad på företagets resultat.

4.18 SKF:s årsredovisning 2004

SKF producerar kullager, tätningar och smörjmedel. Företaget har en omsättning på ungefär 45 miljarder SEK och nära 40000 anställda.

Motivation och tillfredsställelse

I SKF:s årsredovisning beskrivs personalen som motiverad; *”I believe that we have a very strong, committed and motivated workforce”*¹⁰⁸ SKF arbetar med att förbättra de anställdas hälsa och säkerhet.

Belöningsystem

De belöningsystem som beskrivs i årsredovisningen berör ledningen. Förutom den fasta lönen har ledningen en rörlig ersättning som kan uppgå till en förbestämd procentsats av den fasta ersättningen (60% för VD). Denna rörliga ersättning baseras på SKF:s finansiella resultat föregående år.

4.19 SSAB:s årsredovisning 2004

SSAB är ett ledande företag inom stålbranschen med verksamhet i ca 40 länder över hela världen och en omsättning på över 24 miljarder SEK. Antalet anställda är ungefär 9400.

¹⁰⁷ Skanskas årsredovisning 2004, sid. 1

¹⁰⁸ Tom Johnstone, VD, SKF:s årsredovisning 2004, sid. 9



Motivation och tillfredsställelse

I årsredovisningen framhålls att SSAB arbetar med etikfrågor där bland annat respekten för medarbetare är en viktig faktor. En av ledstjärnorna på detta område är att SSAB följer FN:s rådgivande principer angående mänskliga rättigheter och arbetsvillkor.

Bolaget arbetar aktivt med kompetensutveckling för de anställda, dels teknisk kompetens och dels för att utveckla yngre befattningshavare. Syftet med detta arbete är att klara av ett framtida generationsskifte. SSAB bedriver enligt årsredovisningen ett arbete med friskvård och ergonomi för att tillsammans med ett arbete med rehabilitering minska sjukfrånvaron inom bolaget. Även säkerhetsutbildningen uppges ha intensifierats för att minska olyckor på arbetsplatserna.

SSAB har ett pensionssystem som ger 65% av förlorad arbetsförtjänst med villkoret att den anställde fortsätter med minst halvtidstjänstgöring. Syftet med detta avtalet är att ge anställda möjligheter att minska arbetstiden från 60 års ålder för att fler ska kunna fortsätta arbeta till 65 års ålder.

Avsnitten angående *etik* och *personal* i årsredovisningen behandlar i hög grad de anställdas arbetssituation men huruvida bolaget intresserar sig för de anställdas motivation eller tillfredsställelse framgår ej.

Belöningsystem

Sedan 1994 har SSAB ett *vinstdelningsystem* som innebär att en del av den vinst som övergår en viss miniminivå delas av samtliga anställda. 2004 gav detta en heltidsanställd ca 14500 kronor.

Koncernledningens löner fastställs av en kommitté inom styrelsen. Ledningens ersättning består av en fast del och en rörlig. Den rörliga delen baseras på koncernens avkastning på eget kapital och kan bestå av upp till 45% av den fasta lönen.

4.20 Stora Enso's årsredovisning 2004

Stora Enso är ett ledande skogsindustribolag som producerar tryck- och finpapper, förpackningskartong och träprodukter. År 2004 var omsättningen 12,4 miljarder euro, antalet anställda ungefär 45000. Verksamheten bedrivs i över 40 länder världen över.

Motivation och tillfredsställelse

Stora Enso är tydliga med att framhålla vissa grundläggande visioner och värderingar som ska präglade verksamheten. En sådan vision för de anställda är: *"Vi är stolta över att arbeta för Stora Enso"*¹⁰⁹. En av värderingarna som bolaget vill ska präglade det dagliga arbetet är: *"Motiverade medarbetare skapar framgång"*¹¹⁰. I avsnittet om *Human Resource Management* beskrivs bolaget arbetar för att skapa motivation och tillfredsställelse bland personalen. *"Stora Enso Human Resources stöder visionen om att vara världens ledande skogsindustrieföretag genom att rekrytera de bästa personerna och skapa en företagskultur som motiverar dem och möjliggör för dem att nå sin fulla potential"*¹¹¹. För att uppnå denna målsättning arbetar Stora Enso med tre olika framgångskriterier; *"Resultatinriktad företagskultur (motivation), kompetensutveckling (förmåga) och att attrahera och behålla de*

¹⁰⁹ Stora Enso's årsredovisning 2004, sid. 8

¹¹⁰ Ibid. sid. 8

¹¹¹ Ibid. sid. 30



bästa medarbetarna (*medarbetaremagnet*)¹¹². För att kunna arbeta aktivt med dessa faktorer har bolaget satt upp jämförelsemått och mål för alla dessa tre faktorer, ”*Stora Enso Human Resources har utvecklat och uppgraderat sitt system för uppföljning och implementering av dessa planer*”¹¹³. Enligt årsredovisningen är det nödvändigt för Stora Enso att ha en starkt motiverad personal för att kunna uppnå bolagets högt uppsatta mål. Personalen ska motiveras av en företagskultur som uppmuntrar anställda att prestera sitt yttersta. Goda insatser ska belönas. För att uppnå en god motivation är cheferna en avgörande faktor: ”*De ansvarar för att skapa en professionell miljö som främjar lagarbete, motivation, hälsa och välbefinnande, som gör att medarbetarna erhåller personlig tillfredsställelse*”¹¹⁴. Även kompetensutveckling hålls fram som en viktig del i arbetet för motivation och tillfredsställelse.

Belöningsystem

Styrelsen har en kommitté som sköter ersättningarna till ledande befattningshavare och olika incitamentprogram. I årsredovisningen nämns att Stora Enso ”*belönar också goda prestationer*”¹¹⁵. Om detta innebär belöningar i form av pengar eller något annan form av belöning framgår ej.

4.21 Swedish Matches årsredovisning 2004

Swedish Match är ett globalt bolag med verksamhet i över 150 länder och en omsättning på ungefär 13 miljarder SEK. Produktsortimentet består av olika tobaksprodukter, tändstickor och tändare. Tillverkning bedrivs i 16 länder och antalet anställda är ungefär 15 000.

Motivation och tillfredsställelse

I Swedish Match årsredovisning framhålls de anställdas motivation som en viktig faktor för bolagets framgång. I koncernchefens kommentarer beröms de anställdas insatser under året: ”*Först och främst bör ett tack riktas till alla medarbetare för fantastiskt fina insatser under 2004. Utan deras enträgna och uppoffrande arbete skulle vi aldrig ha nått våra goda resultat.*”¹¹⁶ Detta synsätt kommer även starkt till uttryck i avsnittet om Socialt ansvarstagande och Human Resources: ”*Motiverade medarbetare och en väl fungerande arbetsmiljö utgör nyckelfaktorer för att koncernen ska kunna behålla och ytterligare stärka sin ställning och för att skapa en solid grund för långsiktig tillväxt*”¹¹⁷. Swedish Match införde 2004 en ”*uppförandekod för sociala och miljömässiga frågor*”¹¹⁸ vars syfte är att vara en grund för beslutsfattande i olika beslutsfattande frågor. Här regleras hur bolaget ska agera inom områden som ”*mänskliga rättigheter, barn- och tvångsarbete, affärsetik, hälsa och säkerhet*”¹¹⁹. Bolaget har även infört en uppföljningsprocess som med syftet att säkerställa att uppförandekoden efterlevs. Swedish Match driver även andra projekt inom ramen för socialt ansvarstagande, som exempel nämns att bolaget erbjudit samtliga anställda i Sydafrika HIV-test samt rådgivning angående HIV/AIDS.

Swedish Match genomför kontinuerligt medarbetarundersökningar där de anställdas egen syn på sin arbetssituation studeras. Syftet med undersökningarna är att bilda underlag för

¹¹² Stora Ensos årsredovisning 2004 sid. 30

¹¹³ Ibid. sid. 30

¹¹⁴ Ibid. sid. 30

¹¹⁵ Ibid. sid. 30

¹¹⁶ Swedish Matches årsredovisning 2004, sid. 2

¹¹⁷ Ibid. sid. 36

¹¹⁸ Ibid. sid. 36

¹¹⁹ Ibid. sid. 36



förbättringar inom området. För att säkerställa bolagets behov av chefer och kompetens arbetar Swedish Match aktivt med en intern arbetsmarknad där möjligheter ska ges för de anställda att planera sina karriärer och ges olika utvecklingsmöjligheter.

Belöningsystem

Lönenivåer och förmåner ska enligt årsredovisningen vara *”utformade på ett sådant sätt att de ska bidra till att attrahera, behålla och motivera anställda”*¹²⁰. Beslut angående ersättning ska inom bolaget fattas två chefsnivåer ovanför den som berörs, ersättningsnivåer ska också kontinuerligt jämföras med lokala marknader för att avgöra om dessa är konkurrenskraftiga. Det är främst ersättningarna till koncern- och divisionsledningarna som behandlas i texten.

För svenska anställda har Swedish Match ett vinstandelssystem. Detta fungerar genom avsättningar, som står i relation till ökningen i vinst per aktie, görs till fonder. Från dessa fonder kan sedan utbetalningar göras till de anställda tidigast efter tre år. Hur dessa utbetalningar fördelas mellan de olika anställda nämns inte.

4.22 TeliaSoneras årsredovisning 2004

TeliaSonera är Nordens ledande telekommunikationsföretag med en omsättning på nära 82 miljarder SEK. Förutom Norden har bolaget verksamhet i bland annat Baltikum och Turkiet. TeliaSonera hade 2004 ungefär 25000 anställda varav de allra flesta i Norden och Baltikum.

Motivation och tillfredsställelse

Eftersom TeliaSoneras bransch är kunskapseffektiv anser bolaget det är viktigt att ha tillgång till kompetent personal. *”För att dela resurser, göra utvecklingsmöjligheter tydliga för anställda och stärka känslan av samhörighet inom koncernen har en gemensam intern arbetsmarknad skapats för de helägda verksamheterna.”*¹²¹ Ett koncernövergripande utbildningsprogram har också införts för att öka kunskaperna om bolagets olika verksamheter och utveckling.

Belöningsystem

Styrelsen har i TeliaSonera fastställt en policy angående ersättningar som innebär att bolaget ska *”erbjudna konkurrenskraftiga belönings- och ersättningspaket till chefer och medarbetare utan att vara marknadsledande på området”*¹²². Vad gäller ledande befattningshavare har de förutom en fast lön även en rörlig ersättning som kan uppgå till 35 % av lönen (50 % för VD). Denna ersättning baseras på koncernens finansiella resultat, det egna ansvarsområdets finansiella resultat och individuellt uppsatta mål.

TeliaSonera har vid flera tillfällen genomfört personaloptionsprogram där anställda tilldelas aktieoptioner. Det finns även ett provisionsbaserat ersättningssystem för anställda som arbetar med direktförsäljning.

¹²⁰ Swedish Matchs årsredovisning 2004 sid. 37

¹²¹ TeliaSoneras årsredovisning 2004, sid. 17

¹²² Ibid. sid. 16



4.23 Volvos årsredovisning 2004, Volvos ekonomiska redovisning 2004

*”Volvokoncernen är en av världens ledande tillverkare av kommersiella fordon, anläggningsmaskiner och komponenter.”*¹²³ Volvos omsättning var 2004 ca 201 miljarder SEK, bolaget har tillverkning i 25 länder och över 81000 anställda.

Motivation och tillfredsställelse

För Volvo är engagerade medarbetare en viktig del i verksamheten. Personalen beskrivs på flera ställen i årsredovisningen som engagerad. *”Insatserna och engagemanget från fler än 81 000 anställda runt om i världen är avgörande för att koncernen ska kunna bibehålla och ytterligare stärka sin position på världsmarknaden.”*¹²⁴ För att få en motiverad personal använder sig Volvo av en målstyrning som är tänkt att genomsyra företagskulturen. Den önskade företagskulturen finns beskriven i en samling riktlinjer. *”Grundtanken är att varje individ ska kunna bidra med sin kunskap, erfarenhet och engagemang för att därigenom hjälpa till med att nå de gemensamma målen, söka förbättringar och samtidigt också främja sin personliga utveckling.”*¹²⁵ Kvalitet, säkerhet och miljöomsorg betraktas som koncernens kärnvärderingar vilka är tänkta att genomsyra verksamheten. Vad gäller kvalitet har Volvo har en kvalitetspolicy för att hålla uppe kvaliteten, för att klara av detta anses engagemang, ansvar och delaktighet vara viktiga faktorer. Säkerhetsdelen i kärnvärdet handlar främst om säkerhet för användarna av Volvos produkter. För att klara företagets miljökrav beskrivs personalens engagemang som en viktig del i arbetet.

Volvo ser kompetensutveckling som en del i arbetet med att motivera sina anställda. *”Erkännande och återkoppling är viktigt för att främja gruppens och den enskilde medarbetarens utveckling. Varje chef förväntas ha regelbundna utvecklingssamtal och engagera medarbetarna i planeringen av deras kompetensutveckling.”*¹²⁶ Företaget hävdar också att engagerade anställda är avgörande för att Volvos ska kunna uppnå sina målsättningar, *”Genom att skapa en öppen beslutsprocess strävar vi efter att uppnå ett personligt engagemang för de gemensamma målen”*¹²⁷. Varje år genomför Volvo en undersökning av de anställdas syn på sin arbetssituation. Dessa resultat används för att avgöra hur nöjda de anställda är med sitt arbete och för att på så sätt identifiera viktiga problemområden. Även företagets sociala engagemang framhålls som viktigt. Volvo visar på en rad projekt inom detta område.

Belöningsystem

För de högre cheferna finns förutom fast lön en rörlig ersättning som högst kan uppgå till 50% av den fasta lönen. Denna är baserad på kassaflöde och resultat för koncernen och/eller för aktuellt koncernbolag

¹²³ Volvos årsredovisning 2004, sid. 1

¹²⁴ Ibid. sid. 26

¹²⁵ Ibid. sid. 26

¹²⁶ Volvos ekonomiska redovisning 2004, sid. 45

¹²⁷ Ibid. sid. 45



5 Analys

I det här kapitlet har vi för avsikt att analysera den information som vi har sammanställt i vårt empirikapitel genom att ställa den mot vår teoretiska analysmodell och de teorier som berör de aspekter vi tar upp. Vi följer här den struktur som vi satte upp i kapitel 3 under teoretisk analysmodell för att på så sätt få en bra överblick över det som analyseras.

5.1 Årsredovisningar

5.1.1 Hur företagen skriver om motivation och tillfredställelse hos de anställda

I 10 av de 23 årsredovisningarna vi har studerat skrivs det specifikt om motivation. Liknande resonemang finns det att spåra i ytterligare tre redovisningar där det skrivs att personalen ska *uppmuntras* och att företaget vill vara en *attraktiv arbetsgivare*. Det är främst i redovisningarnas inledningar och i chefernas kommentarer som dessa frågor berörs. Motivation och engagemang beskrivs som viktigt i nästan hälften av företagen och det är vanligt att cheferna tackar personalen för sitt engagemang och insatser. I andra delar av årsredovisningarna behandlas däremot motivation och engagemang sparsamt, endast i ca 15 % av redovisningarna skrivs det specifikt om dessa frågor. Insatser och program från företagets sida som, enligt vår definition, påverkar både engagemang och motivation beskrivs förvisso i fler redovisningar men den direkta kopplingen görs inte alltid.

Att företag skriver om motivation betyder inte att de alltid förklarar hur detta påverkar verksamheten. I fyra av de företag som behandlar motivation framhålls motivation som en framgångsfaktor, något som leder till *lönsamhet, framgång* samt *stärker och bibehåller företagets position*. I övrigt tenderar företagen att behandla motivation som något underförstått positivt.

5.1.2 Orsaker till att arbeta med motivation

Orsaken till varför företag arbetar för ökad motivation är inte heller något som är självklart att ange i årsredovisningarna. I två av redovisningarna anges rekrytering vara en direkt anledning till att arbeta med motivation och engagemang. Tankegången är då att ett företag med en engagerad och motiverad personal utifrån betraktas som en bra arbetsplats. Detta leder i sin tur till att det blir lättare för företaget att rekrytera kompetenta medarbetare. I en årsredovisning anges syftet vara att *de anställda ska arbeta bättre*, ett liknande syfte anges i tre redovisningar där *måluppfyllelse* och *långsiktig tillväxt* anges som anledningen till att arbeta med dessa frågor. Alla företag, med några få undantag, skriver i årsredovisningarna om något slags belöningsystem där främst ledningen ges rörliga ersättningar, syftet med dessa behandlas däremot sällan. Information om ledningarnas belöningsystem är ofta placerad i noter och ger en saklig bild av hur dessa fungerar. Mer om belöningsystem följer nedan.

5.1.3 Orsaker till att skriva om motivation

Anledningen till att vissa företag väljer att skriva om motivation och engagemang kan enligt avsnitt 3.1.1 vara marknadens efterfrågan på information om och/eller att företagen vill utveckla sin affärsposition och image. I de fall då företagen beskriver sitt arbete för ökad



motivation och hur detta påverkar verksamheten kan detta förklaras med att denna information efterfrågas av marknadens intressenter. Men eftersom en stor del av de företag som behandlar motivation inte skriver om hur detta uppnås eller hur det påverkar företaget kan inte intresset från marknaden vara den största anledningen. Det är då troligare att anledningen till att ta upp motivation och engagemang är att utveckla företagens affärsposition och image. I och med att företaget i stor utsträckning beskriver motivation och engagemang som något underförstått positivt som leder till tillväxt, lönsamhet och framgång är just affärsposition och image är det troligare att företagen är mer måna om att skapa en positiv bild än om att ge marknaden information.

I 10 av företagen skrevs det dock inget om motivation men ändå beskrevs i alla årsredovisningar olika belöningsystem och i vissa också andra faktorer som, enligt vår definition, påverkar motivation. Att företagen väljer att redovisa detta kan bero både på att marknaden efterfrågar denna information och att de vill utveckla sin affärsposition och image. Då det gäller belöningsystem är denna information ofta av mer faktabaserad finansiell karaktär och är till största delen koncentrerad till redovisningarnas noter, följaktligen är syftet med denna att tillfredsställa marknadens informationskrav och de krav som finns i Årsredovisningslagen. Övrig information om motivationspåverkande faktorer går ej i sig att avgöra syftet med men eftersom motivation i övrigt, enligt ovan, tenderade att behandlas för att skapa en positiv bild av företaget är det troligt att denna information har samma syfte.

5.2 Motivation och tillfredställelse

5.2.1 Motivationsteorier

Synen på hur företag kan påverka personalens engagemang är ytligt sätt ganska likartad i de undersökta årsredovisningarna. I de tio årsredovisningar där motivation uttryckligen berörs går det att hitta tydliga spår av det som McGregor kallar Y-teori, se 3.2.1. I dessa betonas att de anställda är engagerade och att personalen med rätt uppmuntran ökar sin potential och blir en avgörande framgångsfaktor för företaget. De anställda beskrivs ofta som tänkande individer företaget inte klarar sig utan.

McGregors X-teori går däremot inte lika lätt att spåra i årsredovisningarna, detta behöver dock inte betyda att den inte förekommer utan att detta synsätt inte har samma positiva klang. Ett företag som beskriver sin personal utifrån ett X-perspektiv löper risk att skapa en image och bild av företaget som ej uppskattas av företagens intressenter, i synnerhet de anställda. Vissa kopplingar till X-teori kan dock göras, olika sorters uppförandekoder, som används för att implementera olika riktlinjer, är något som beskrivs i 30 % av årsredovisningarna. Genom att följa dessa anser sig företagen kunna påverka värderingar och den interna företagskulturen och/eller säkerställa att kontakterna med omgivningen, kunder och intressenter, sköts på ett konsekvent sätt. På så sätt används uppförandekoder som ledningens verktyg att styra beteendet inom organisationen. Några få företag hävdar även att uppförandekoderna hjälper till att engagera och motivera de anställda genom att positiva värderingar då får spridning i företaget. Uppförandekoderna kan även ses som en metod att styra de anställdas beteende utan att skapa motivation. De anställda styrs på så sätt med hjälp av regler vilket kan vara ett uttryck för McGregors X-teori.



5.2.2 Tillfredsställelseteorier

Om vi studerar årsredovisningarna utifrån en *tayloristisk* synvinkel och tittar på hur finansiella ersättningar används så ser vi att dessa ges nästan uteslutande till högre chefer. Att motivera alla anställda med hjälp av pengar verkar inte vara en metod som företagen vill hålla fram som ett alternativ. Enligt McClelland, se 3.2.2, är olika behov olika starka hos alla individer. Enligt detta passar olika individer olika bra inom olika yrkesfunktioner. Samma metoder för motivation går då ej att använda för samtliga anställda. Vilka av McClellands tre olika behov tillfredsställs då bäst med hjälp av pengar? Om chefernas främsta behov är *behovet att prestera* är det tveksamt att pengar tillfredsställer detta, detsamma gäller *behovet av samhörighet*. Däremot är det, enligt vår mening, mer troligt att pengar ger möjlighet att stilla *behovet av makt*. Belöningar i form av pengar kan visserligen användas som ett erkännande av en prestation, men om vi antar att människor själva kan bedöma sina egna prestationer oavsett hur mycket pengar de fått är det svårt att tillfredsställa *behovet att prestera* med hjälp av pengar. *Behovet av samhörighet* anser vi också vara svårt att tillfredsställa med hjälp av pengar då det är svårt att t.ex. köpa riktiga vänner och riktig kärlek. Pengar kan däremot omvandlas till *makt* då dessa kan köpa tjänster, varor och aktier, inflytande och därmed makt går följaktligen att köpa för pengar. Enligt detta synsätt leder höga pengaersättningar till att främst individer med högt maktbehov söker sig till höga chefspositioner

Sättet som motivation beskrivs i årsredovisningarna passar i de flesta fall bra ihop med tillfredsställelseteorierna se 3.2.2. I en tredjedel av de undersökta årsredovisningarna skriver företagen om att de arbetar för en ökad säkerhet och bättre hälsa för de anställda. Detta kan kopplas till *Maslows behov av säkerhet*, *Alderfers existentiella behov* och *Herzbergs hygienfaktorer*. Detta är dock den lägsta nivån som företagen beskriver. I ca 30 % av årsredovisningarna skrivs det om företagskultur. I dessa menas att kulturen går att påverka för att ledningen därigenom kan sprida sina önska värderingar och skapa sammanhållning och gemenskap hos de anställda. Detta kan kopplas till *Maslows sociala behov*, *Alderfers interpersonella behov* och till viss del *Herzbergs motivationsfaktorer*. Men även högre nivåer på dessa skalor finns beskrivna i årsredovisningarna. Det finns tendenser till att företagen vill ge de anställda möjligheten att uppfylla vissa självförverkligande behov.

Kompetensutveckling är ett sådant ämne som livligt beskrivs i ca 70 % av årsredovisningarna. För de flesta av dessa företag framhålls kompetensutveckling som en förutsättning för framtida framgång. Det är kompetensutvecklingen hos chefer som dominerar redovisningarna och för många företag är det framtida behovet av chefer ett problem som främst bör lösas med hjälp av inre rekrytering och kompetensutveckling. När det gäller anställda utan chefsuppgifter beskrivs inte kompetensutveckling inte lika flitigt men några få företag betonar att alla anställda ska ha möjlighet att utveckla sina färdigheter. Av de företag som skriver om kompetensutveckling drar ungefär en tredjedel en koppling mellan detta och de anställdas motivation och engagemang. För dessa är kompetensutveckling en möjlighet för de anställda att uppnå sina egna målsättningar och utvecklas som individer. För dessa går det att göra en koppling till *Maslows två högsta nivåer*, *Alderfers behov av personlig utveckling* och *Herzbergs motivationsfaktorer*. Om årsredovisningarna betraktas utifrån tillfredsställelseteoriernas synsätt kan vi alltså säga att företagen arbetar för att uppfylla behoven angående säkerhet och hälsa upp till självförverkligande och personlig utveckling



5.2.3 Processteorier

Det går även att göra kopplingar till processteorin, se 3.2.3, då årsredovisningarna studeras. Då vi studerar högre chefers ersättningar kan förväntningsbaserade modeller användas för att komplettera analysen av ersättningarna till företagets högre chefer. Om höga chefer betraktas som individer som motiveras av de förväntade vinsterna går det att förklara det faktum att höga ersättningar motiverar cheferna att arbeta bättre.

Många av företagen betonar att personalens motivation och engagemang är viktig för att företagen ska kunna uppnå sina högt uppsatta mål. Det omvända, att enligt *målteori*, använda sig av mål för att motivera anställda är däremot inget som har någon större spridning i årsredovisningarna. Detta kan endast spåras i några få företag och i dessa handlar det i första hand om att individuella utvecklingsplaner görs upp för de anställda.

Equity theory är en teoribildning som det är svårt att koppla till årsredovisningarna. En förklaring till detta kan vara att ledningarna tenderar att motiveras med hjälp av pengaersättningar och denna teoribildning öppnar för möjligheten att individer arbetar sämre då de är överbetalda. En sådan teori kan eventuellt vara kontroversiell för en rikligt avlönad chefskår.

5.3 Belöningsystem

5.3.1 Syften med belöningsystem

När det gäller att ange anledningar till varför företagen har belöningsystem är det inte många som anger ett direkt syfte med dem i sina årsredovisningar, och av dessa är det heller inte många som använder sig av ordet motivation. Det kan bero på olika saker och behöver inte betyda att belöningarna inte ges för att motivera.

Bland de företag som nämner ett eller flera syften med belöningsystem handlar det bl.a. om att bibehålla eller locka till sig kompetent personal, företagen anser bl.a. att det gäller att hålla konkurrensmässiga och marknadsmässiga löner och ersättningar för att kunna ha tillgång till bra personal. En del går också ett steg längre och säger att de vill med belöningsystemen öka intresset för företaget så att personalen blir mer insatta i verksamheten. I teorin anges ett antal syften med belöningsystem som verkar stämma ganska bra överens med detta. Där anges av bl.a. Arvidsson, se 3.3.1, att ett av syftena är att rekrytera och behålla kompetens. Bland dessa syften anges också att de ska motivera medarbetarna till att arbeta för att företagets mål ska uppfyllas. Det är endast ett företag som anger detta som ett direkt syfte med just belöningarna men som tidigare nämnts ska intresset för företaget öka och skapa engagemang och även ansvarstagande vilket antagligen ska leda till att medarbetarna arbetar mer mot företagets mål.

5.3.2 Mottagare

De flesta av företagen har någon form av belöningsystem för sina medarbetare i ledande befattningar. Detta består oftast av en rörlig del och en fast del, den rörliga delen kan baseras på flera olika saker bl.a. på aktiens värde och vad årets resultat har uppgått till. En del betalar ut dem efter prestationer och efter tidigare uppsatta mål.

Omkring en tredjedel av företagen skriver att de har belöningsystem som berör andra anställda förutom de i ledande positioner. Vissa skriver att det berör alla anställda medan andra är mer vaga i sitt sätt att uttrycka sig, det kan hända att de menar att det berör chefer



men då kanske någon typ av mellanchefer. Endast ett företag, Handelsbanken skriver att de inte har någon rörlig ersättning till ledande befattningshavare, utan alla medarbetare har samma slags belöningssystem. Thompson & Stickland framhåller, se 3.3.2, att det är viktigt att belöningssystemet berör alla inom företaget för att det ska vara väl fungerande. Detta behöver inte betyda att alla bör ha samma slags system men att alla bör vara involverade och ha någon form av motiverande belöning. Det är också viktigt att personalen kan påverka sin situation. Det är viktigt att personen kan påverka det som han eller hon ansvarar för och har befogenheter att förändra. Se 3.3.4. Om inte detta är uppfyllt kommer de anställda kanske inte att arbeta så effektivt och mot de rätta målen som företaget vill.

När det gäller belöningar till företagsledare ska de enligt Kaplan & Atkinson, se 3.3.2, uppfylla tre kriterier, de ska kunna attrahera de bästa cheferna, belöningarna ska knytas till prestationerna, de ska också främja klimatet i företaget genom att uppmärksamma goda prestationer. Detta är alla saker som en del av företagen skriver om när de beskriver hur de utformar sina belöningar, antagligen är detta saker som företagen anser viktiga att ta upp i årsredovisningen. En del skriver om att de vill bibehålla och rekrytera bra personal, många har också belöningar som personen får efter individuellt uppsatta mål och efter utförda prestationer och dessutom skriver de om att skapa en bra företagskultur vilket kan vara ett sätt att främja klimatet i företaget.

När det gäller belöningar baserade på företagets vinst är det en form av teambaserad belöning eftersom denna typ av belöning förutsätter att alla arbetar bra så att företaget går med vinst. Detsamma gäller om det är en division eller ett affärsområde där belöningen baseras på hur mycket denna går med vinst. Men detta förutsätter att alla får del av belöningarna, ofta är det bara chefen för avdelningen som erhåller den. Som t.ex. ABB skriver så är de cheferna till respektive affärsområde som får en bonus relaterad till hur mycket hans eller hennes avdelning går. Eftersom då alla inte får belöning för prestationen blir det istället en individuell belöning.

5.3.3 Former av belöningar

Två olika former av belöningar är kollektiva och individuella där kollektiva, se 3.3.3, tycker vi kan kopplas samman med de teambaserade belöningarna. Ofta har de anställda en individuellt satt lön som bl.a. baseras på erfarenheter och utbildning. Utöver detta tillkommer sedan de ytterliggare belöningarna som kan vara både individuella och kollektiva. Antingen bygger de på individuellt uppsatta mål eller på hur bra det har gått för en viss enhet eller för hela företaget. Om det är så att individen har en belöning baserad på uppsatta mål är det lättare att se ett samband med en utförd handling och vad man då får och som Kanungo & Mendonca framhåller, se 3.3.4, att de anställda måste tro att belöningen kommer till följd av handling för att bli motiverade att utföra givna arbetsuppgifter.

Det är i årsredovisningarna mest de finansiella belöningarna som redovisas, i alla fall i siffror. De förklarar vad det finns för system i företagen när det t.ex. gäller optionsprogram eller andra typer av incitamentprogram. Det är inte lika lätt att redovisa de icke-finansiella belöningarna. Men detta kan komma till uttryck på andra sätt. En icke-finansiell belöning kan vara möjligheter till kompetensutveckling och andra typer av utbildningar. Det kan också vara anställningstrygghet eller att företaget arbetar med säkerhet och hälsa.

Några av företagen skriver om företagskulturen och att de arbetar mycket med värderingar inom företagen för att få en gemensam syn som genomsyrar hela organisationen. Detta kan



bidra till att de anställda känner en inre belöning, se 3.3.3, då de har utfört något om ligger i linje med var företaget anser vara rätt. Det är dock svårt att mäta detta och veta om medarbetarna känner av de inre belöningarna. Det är enklare att veta om företaget ger saker som klassificeras som yttre belöningar.

5.4 Motivation och tillfredställelse i relation till belöningar

5.4.1 Samband mellan motivation, tillfredställelse och belöningar

För att göra ett bra och effektivt jobb behöver en person vara motiverad på ett eller annat sätt, som Svensson beskriver det i 3.4.1 så är belöningar ett sett att öka motivationen och på så sätt öka effektiviteten. Det hela utgör ett samband där det ena påverkar det andra. Som företagen också skriver i sina årsredovisningar har de ofta belöningsystem i någon form vilket inte alltid beskrivs som något som ska öka motivationen men underförstått är det ofta så. Varför skulle företagen annars betala ut belöningarna om det inte var för att de tror att de har bidragit med något till verksamheten? Företagen bör ha antagit att om inte dessa belöningsystem fanns så skulle företaget inte ha uppvisat ett lika bra resultat.

Motivation och effektivitet hänger också ihop med arbetstillfredsställelse enligt Svensson. Om en person känner sig tillfredställd med sin situation på jobbet blir han eller hon motiverad att göra ett ännu bättre jobb och den som får belöning för att han eller hon är effektiv känner en större arbetstillfredsställelse. Det är därför det är så viktigt att de anställda på en arbetsplats mår bra och känner att de kan utvecklas. Många av de saker som företagen tar upp i sina årsredovisningar är sådana saker som kan påverka arbetstillfredsställelsen. Det kan vara att företaget arbetar med sin företagskultur och försöker skapa gemensamma värderingar för att skapa ett bra arbetsklimat. Eller att företaget arbetar med säkerhet och hälsa för sina medarbetare vilket kan bidra till en trygghet och få de anställda att må bättre i sin arbetssituation.

5.4.2 Samband uttryckt i årsredovisningarna

När företagen skriver om motivation och hur de arbetar för att motivera sina anställda kan det vara av vikt att inte bara skriva *att* de gör det utan även *hur* de gör. Detta för att det skapar ett större förtroende och gör det enklare att förstå vad deras arbete innebär. Det är svårt att bland våra företag som vi har studerat hitta samband mellan hur mycket företagen skriver om motivation, vad de arbetar med och det mer konkreta i vad personalen får för att bli motiverade. Dock går det att se ett samband mellan att företagen skriver mer om, och arbetar med motivation och det faktum att *många* inom företaget får ta del av olika finansiella belöningsystem, inte bara ledande befattningshavare.

Som vi tidigare nämnt kan det som företagen väljer att ta upp i sina årsredovisningar bero på att företagen vill skapa sig en image och en positiv bild av företaget. Det gäller då både för externa och interna intressenter. Personalen kan också påverkas av det som skrivs i årsredovisningar framförallt om de inte upplever att det verkligen är så som företagen försöker få det att verka. Detta kan då påverka de anställda negativt, arbetsklimatet och arbetstillfredsställelsen blir inte lika bra, vilket i sin tur leder till en minskad motivation och en minskad effektivitet.



6 Slutsatser

I det avslutande kapitlet presenterar vi de slutsatser vi har kommit fram till genom att besvara våra delproblem, vilka tillsammans med huvudproblemet presenteras i kapitel 1. Därefter besvarar vi med hjälp av delproblemen vår huvudproblemställning. Som avslutning ger vi sedan förslag till fortsatta studier.

6.1 Delproblem 1

Vilka aspekter på motivation och tillfredsställelse anses viktiga för företagen att framhäva?

Då motivation och tillfredsställelse beskrivs i årsredovisningar framhålls det ofta som något positivt och viktigt för företagen. I mer än hälften av årsredovisningarna som skriver om motivation och tillfredsställelse hos de anställda ges dock ingen förklaring till hur dessa faktorer påverkar verksamheten. I övriga ges endast lösa kopplingar mellan å ena sidan motivation och andra sidan lönsamhet, framgång och företagets position på marknaden. Personalens motivation och tillfredsställelse betraktas som en positiv kraft per definition men några djupare förklaringar av dess verkan ges sällan. Följaktligen ges inte heller många skäl till varför företagen bör arbeta med dessa frågor. Ett par anger rekryteringskäl medan några företag anger syften som att de anställda ska arbeta bättre, företagen ska nå sina mål och uppnå långsiktig tillväxt.

Med tanke på att de flesta av företagen som skriver om motivation sedan inte beskriver sin syn på denna och sitt arbete med dessa frågor anser vi att det vanligaste syftet med att föra ut dessa frågor i årsredovisningarna är att skapa en positiv bild av företaget. Genom att skriva om hur motiverad personalen är och hur viktigt det är att uppmuntra de anställda skapas en bild av företaget där ledningen bryr sig om de anställda och en personalstyrka som hängivet arbetar för företagets bästa.

Vi har även funnit att förutom de företag som uttryckligen skriver om motivation och tillfredsställelse skriver ändå de flesta om olika faktorer i verksamheten som enligt vår teori påverkar motivationen hos de anställda. Ungefär en tredjedel skriver om arbete som syftar till att fylla grundläggande behov hos de anställda såsom hälsa och säkerhet. Dessa grundläggande behov är avgörande för företagen att tillfredsställa om de anställda överhuvudtaget ska kunna finna sig i arbetet. Nästan en tredjedel av företagen arbetar även för att tillfredsställa andra behov såsom sociala och interpersonella mål, här handlar det om att skapa en positiv social arbetsmiljö. En liten andel av företagen beskriver även kompetensutveckling som ett sätt att skapa personlig utveckling och således tillfredsställa högre behov enligt tillfredsställelseteorierna. Det finns alltså ett antal företag som vill beskriva sig som måna om att tillfredsställa de anställdas individuella behov. Detta gäller dock inte för majoriteten och i de flesta av årsredovisningarna är tendensen att företagen i första hand vill undvika missnöje hos personalen.



6.2 Delproblem 2

Vilka metoder säger sig företagen använda för att se till att personalen blir motiverad?

Företagen använder sig dels av finansiella belöningsystem och dels av icke-finansiella metoder att motivera personalen. Till de icke-finansiella metoderna hör kompetensutveckling och företagskultur. Kompetensutveckling anges i några få företag som en metod att uppmuntra personlig utveckling och skapa en positiv anda hos de anställda. Att arbeta med företagskulturen är en annan metod som ca 30 % av företagen använder. Här handlar det om att skapa en positiv kultur inom organisationen som leder till att de anställda trivs och arbetar på ett för företaget positivt sätt.

Då det gäller finansiella belöningsystem har alla, utom Handelsbanken, rörliga ersättningar, förutom fast lön, till chefer i ledande befattningar. Bruket av dessa belöningar ser ungefär likadant ut i alla företag. Då det gäller ersättningar till andra anställda säger sig ungefär en tredjedel ha detta men hur dessa fungerar beskrivs oftast inte grundligt.

Några företag har options- och vinstdelningsprogram för anställda. Det företag som skriver mest om detta är Handelsbanken som omfattat beskriver Oktanen, vilket är deras vinstdelningsprogram. Då delar av vinsten delas ut till anställda skapar detta gemenskap mellan personalen och ägarna och en känsla av delaktighet hos de anställda. Sådana system kan göra företag till attraktiva arbetsgivare och göra de anställda till positiva medarbetare. Men vinstdelning innebär även att individuella insatser ej belönas tydligt, då företaget går med vinst genererar detta belöningar åt alla trots att inte alla nödvändigtvis har bidragit. Det är svårt för enskilda att se hur deras insatser har bidragit till företagets totala vinst. Alltså kan vinstdelningsprogram visserligen ge positiva effekter men att med hjälp av sådana försöka påverka beteende inom företaget är förmodligen ingen bra metod. För att påverka beteende bör belöningarna vara individuella och beroende av de enskilda anställdas insatser.

6.3 Delproblem 3

Vilka skillnader/likheter finns det mellan företag i deras syn på motivation?

De största skillnaderna ligger inte i vad företagen skriver utan snarare hur mycket de skriver i sina årsredovisningar inom detta ämne. Vissa tar nästan inte upp något förutom informationen om belöningsystem som ska finnas med enligt Årsredovisningslagen medan andra företag har relativt långa utläggningar om hur de arbetar för att motivera och tillfredställa sina medarbetare. Vad detta beror på kan vara en bedömningsfråga hos företagen där vissa ser det som mer relevant än andra. Dock tror vi att det har blivit mer populärt på senare tid att skriva om dessa saker då detta uppmärksammats i samband med social redovisning. Då det hjälper till att skapa en positiv bild av företaget kan detta vara en del i att få konkurrensfördelar och hjälpa företagen att slå sig fram på marknaden.

Som tidigare nämnts kan vi se samband mellan att företagen skriver mycket om hur de motiverar och tillfredställer sina anställda och att de har belöningsystem till en stor del av de anställda. Detta kan bero på att dessa företag har gått ifrån det mer traditionella där det endast är personer i ledande befattningar som har tillgång till denna typ av belöningar och att företagen är mer öppna för nya synsätt och är nytänkande. De företag som satsar på belöningsystem till en större del av sina anställda har gått ifrån det traditionella och vill även visa det i sina årsredovisningar.



Likheter ligger i hur företagen redovisar sina belöningsystem, vilket de gör i sina noter enligt de regler som Årsredovisningslagen ger. Här är det även vanligt att företagen beskriver i text hur belöningsystemen ser ut och inte bara i siffror hur mycket som betalas ut årligen. Likheterna beror naturligtvis på att det är reglerat enligt lag och att företagen på så sätt är tvingade att ha med det i sina årsredovisningar.

Vi har i vår undersökning inte sett några betydande skillnader angående synen på motivation mellan olika typer av företag. Synen på motivation och arbetet med detta ser vi som ganska likartad hos de undersökta företagen.

6.4 Huvudproblem

Hur beskriver företag i årsredovisningar sitt arbete för att motivera och tillfredsställa sina medarbetare?

Årsredovisningarna som vi har studerat ger en bild av att de anställdas motivation och tillfredsställelse är en viktig fråga för en stor del av de företag som ingått i vår undersökning. Detta är den bild som företagen är måna om att sprida till sin omgivning men vid en närmare analys visar det sig att det är bara ett fåtal av årsredovisningarna som innehåller någon djupare information om såväl företagets syn på motivation som deras arbete med dessa frågor. Företagen som skriver om motivation är mer intresserade av att beskriva att de arbetar med detta än att beskriva hur deras arbete för ökad motivation hos de anställda verkligen går till. Här finns givetvis undantag men den genomgående tendensen är inte att företagen tydligt beskriver sina metoder för att styra personalens motivation och tillfredsställelse.

De flesta av företagen visar dock i årsredovisningarna sin omsorg om de anställda. Hälsa och säkerhet, kompetensutveckling och en positiv företagskultur beskrivs ofta som viktiga faktorer för företagets framgång. Många av företagen säger på ett eller annat sätt att verksamheten gynnas av att de anställda mår bra. Däremot ges sällan några förklaringar till hur tillfredsställda anställda påverkar företaget i stort. Vi tror att detta beror på att det låter bra, för de flesta i företagets omgivning är de anställdas välfärd någonting positivt och det är detta de vill höra. Men det faktum att årsredovisningarna ofta inte ger någon djupare information i ämnet tyder på att de som redovisningarnas användare ändå kanske inte är speciellt engagerade i dessa frågor. Vi tror att få företag i allmänhet vill skapa positiv respons med hjälp av årsredovisningar och därför är det troligt att de ger den information som efterfrågas. Företagens samarbetspartners, anställda och andra intressenter är således intresserade av att företagets ska vara måna om sina anställdas välgång men inte hur och på vilket sätt.

En sorts belöningsystem som grundligt beskrivs i årsredovisningar är finansiella ersättningar till ledningar och andra personer i ledande befattningar. Detta beror på lagstiftningens krav på denna typ av upplysningar men hur dessa är tänkta att påverka arbetet beskrivs sällan och därför ger inte årsredovisningarna en bra bild av hur dessa styrmedel är tänkta att fungera. Vad som är intressant med dessa ersättningssystem är dock att i princip alla av de undersökta företagen har en tro på att finansiella ersättningar till företagets ledande skikt är avgörande för dess framgång eftersom så många använder sig av det..

För att slutligen sammanfatta dessa slutsatser kan ett viktigt mönster urskiljas hos de flesta företagen: Företagens ledande befattningshavare belönas med pengar medan resten av



personalen motiveras, enligt en stor del av årsredovisningarna, genom saker som kompetensutveckling, karriärmöjligheter, status, social gemenskap, företagskultur, medinflytande samt hälso- och säkerhetsprogram. Besluten att motivera de anställda på dessa sätt går att underbygga med hjälp av välkända motivationsteorier. Även ersättningarna till ledande befattningshavare går att anknyta till en del vetenskapliga teorier men teorin talar även om svårigheterna med att belöna med pengar. Pengersättningar måste vara väl anpassade för att undvika att mottagarna får incitament som mer gynnar individen än företaget. Samtidigt får man inte glömma bort att årsredovisningarna antagligen är anpassade för de som är tänkta att läsa dem och slutsatsen av detta är att årsredovisningarnas användare, enligt företagets uppfattning, anser att det är positivt med motiverade anställda, att finansiella ersättningar till samtliga anställda inte är befogade och att ledande chefers höga rörliga ersättningar är helt acceptabelt.

6.5 Förslag till fortsatta studier

I denna uppsats har fokus legat på hur arbetet med de anställdas motivation beskrivs i årsredovisningar. En utgångspunkt för framtida studier är att från insidan studera hur motivationsarbetet bedrivs i ett eller flera företag. Här skulle det vara intressant att se hur ett större företag i detalj arbetar med motivationsfrågor för företagets olika yrkesgrupper. Det skulle även vara intressant att titta på hur olika företag arbetar för att motivera specifika yrkesgrupper och vad skillnaden är mellan dem.

Källförteckning

Böcker

Anthony R.N., Govindarajan J.A., 2001, *Management control systems*, 10th edition, McGraw-Hill Companies Inc., New York

Arvidsson P., 2005, *Styrning med belöningsystem*, EFI, Stockholm

Arvidsson P., 2004, *Controllerhandboken*, utgåva 8, Industrilitteratur AB, Uppsala

de Geer H., 2004, *Controllerhandboken*, utgåva 8, Industrilitteratur AB, Uppsala

Holme I. M., Solvang B. K., 2001, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund

Hume D A, 1995, *Reward Management – Employee performance, motivation and pay*, Blackwell Business

Johansson S-E., Östman L., 1992, *Lönsamhetskrav – redovisningsmått – styrning*, Studentlitteratur, Lund

Kaplan R., Atkinson A., 1998, *Advanced management accounting*, Prentice Hall

Kinncar T., Taylor J., 1996, *Marketing research*, McGraw-Hill Inc, New York

Larsson A, 2005, *Från ledarskap till vinst*, KFS, Lund

Lekvall P., Wahlbin C., 2001, *Information för marknadsföringsbeslut*, 4:e upplagan, IHM Publishing, Göteborg

NUTEK, Verket för näringslivsutveckling, 2002, *Social redovisning och sociala bokslut: en kartläggning 2001*, NUTEK, Stockholm

Merriam S., 1994, *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund

Mullins L J, 2002, *Management and Organisational Behavior*, Sixth Edition, Pearson Education Limited

Nationalencyklopedin, 1994, Band 13, Sökord: Motivation Bra Böcker AB, Höganäs

Nationalencyklopedin, 1994, Sökord: Årsredovisning, Band 20, Bra Böcker AB, Höganäs

Patel R., Davidsson B., 2003, *Forskningsmetodikens grunder*, 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund

Shafritz J M, Ott J S, Jang Y S, 2005, *Classics of Organization Theory*, Sixth Edition, Thomson Wadsworth

Smitt R., m fl., 2002, *Belöningsystem – Nyckeln till framgång*, Norstedts Juridik, Stockholm

SRF-boken, 2005, upplaga 2005:1, STC, Avesta
Svensson A., Wilhelmsson L, 1988, *Belöningsystem*, SIPU förlag, Solna

Svensson A., 2001, *Belöningsystem*, KFS företagsservice, Stockholm

Thorén T., 1991, *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber AB, Malmö

Artiklar

Kanter R M, *The Attack on pay*, The Harvard Business Review, Issue 2 March-April, 1987

Kanungo R, Mendonca M, *Evaluating employee compensation*, California Management Review, Fall 88, Vol. 31 Issue 1

Guzzo, R A, *Types of rewards, cognitions and work motivation*, Academy of management review, 1979, Vol 4, No 1

Internet

Stocholmsbörsen
<http://www.omxgroup.com/stockholmsborsen/> 2005-11-27

Kooperativ utveckling i Stockholms län
<http://www.kic.se/socialredovisning.shtml> 2006-01-08

Ledarna – Sveriges chefsorganisation
<http://www.ledarna.se/portal/news.nsf/> 2006-01-08

Årsredovisningar

ABB 2004, www.abb.se
Assa Abloy 2004, www.assaabloy.se
Astra Zeneca 2004, www.astrazeneca.se
Atlas Copco 2004, www.atlascopco.se
Ericsson 2004, www.ericsson.se
Förenings sparbanken 2004, www.fsb.se
Gambro 2004, www.gambro.se
Getinge 2004, www.getinge.se
Handelsbanken 2004, www.handelsbanken.se
Investor 2004, www.investor.se
Sandvik 2004, www.sandvik.se
SCA 2004, www.sca.se
Scania 2004, www.scania.se
SEB 2004, www.seb.se
Securitas 2004, www.securitas.com
Skandia 2004, www.skandia.se
Skanska 2004, www.skanska.se
SKF 2004, www.skf.se
SSAB 2004, www.ssab.se

Stora Enso 2004, www.storaenso.se

Swedish Match 2004, www.swedishmatch.se

TeliaSonera 2004, www.teliasonera.se

Volvo 2004, Volvos ekonomiska årsredovisning 2004, www.volvo.se

Bilaga

Underlag för att inhämta information om företagen

Bakgrundsinformation;

- Kort presentation om vad de gör
- Omsättning
- Antal anställda

Skriver företagen något om personalen och dess välbefinnande över huvud taget?

Vad tar företagen upp när det gäller personalfrågor rörande motivation och tillfredsställelse?

Har företagen några belöningsprogram? Vilka? Hur ser de ut? Vem berörs? Syftet? Locka till sig kompetent personal eller få de befintliga personalen att jobba bättre?