

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Företagsekonomiska institutionen  
Inriktning Ekonomistyrning  
Magisteruppsats 10 poäng  
Höstterminen 2002



**02/03:11D**

*Belöning som medel för mål och motivation*  
*- Studie av tre revisionsbyråer*

*Författare:* Andreas Svensson, 770421

*Handledare:* Krister Bredmar



**Förord**

Arbetet med denna studie har gett mig mycket såväl teoretiskt som praktiskt. Jag har fått djupare teoretiska kunskaper inom områdena motivation, målstyrning och belöningsystem. Då jag har skrivit på egen hand har jag lärt mig strukturera, bearbeta och genomföra en stor akademisk studie, detta har givit mig mycket. Är nöjd med mitt slutgiltiga resultat och hoppas att du som läsare finner studien intressant och givande.

Tar tillfälle i akt och tackar alla de som hjälpt mig att genomföra denna studie. En särskilt tack riktar jag till respondenterna på BDO, KPMG och Öhrlings PWC för all den hjälp jag fick vid empiriinsamlingen. Denna studie hade självfallet inte gått att genomföra utan era erfarenheter, åsikter och kommentarer. Tackar även Anna för bra hjälp med språkgranskning och debatterande!

Göteborg den 19 januari 2003

Andreas Svensson



## Sammanfattning

**Problembakgrund:** Kan belöningsystem fungera som styrmedel för att minska divergensen mellan företagets ägare och övriga medarbetare? Belöningsystemets förmåga att skapa incitament av motivationshöjande karaktär till medarbetarna som leder till förbättrad målkongruens. Vidare är avsikten att diskutera vilka faktorer i de aktuella belöningsystemen som attraherar och behåller kompetent personal på företagen.

**Syfte:** Att studera revisionsbyråers belöningsystem, samt analysera hur dessa bidrar till ökad motivation, förbättrad målkongruens och personalförsörjning på företagen.

**Avgränsningar:** Studien jämför *inte* företagets belöningsystem och kommer *inte* fram till vilket system som fungerar bäst, eller om något belöningsystem är utformat på rätt eller fel sätt. Tanken är heller *inte* att granska och analysera respektive företagets verksamhet.

**Metod:** Studiens innehåll består till största delen av sekundärdata i form av akademisk litteratur och primärdata i form av djupintervjuer. Primär data är införskaffad på tre konkurrerande revisionsföretag i Göteborg.

**Empirianalys:** Det empiriska materialet har analyserats med hjälp av den teoretiska referensramen. Som underlag till det empiriska materialet ligger de djupintervjuer som genomförts på företagen.

**Slutsatser:** Belöningsystemen skapar incitament som leder till ökad motivation för delägarna och medarbetarna på företagen, minskar divergensen mellan ägarna och övriga anställda på företagen vilket leder till ökad målkongruens. Innehållet i belöningsystemen är betydelsefullt när det gäller att attrahera och behålla kompetens i företaget.

**Förslag till vidare forskning:** Att utifrån en modell undersöka vilket företag som erbjuder sina anställda de bästa villkoren gällande finansiella och icke-finansiella belöningar. Vidare är det intressant att undersöka vilka belöningar personalen värderar högst samt vilka som har störst effekt på motivationen.



**Summary**

It has today become very important for companies to be able to offer workplaces where people can feel satisfied and would like to stay at. If an employee feel satisfied and motivated, will be affected by if he or she gets appreciation and feedback from the company. In theory an effective reward system can contribute to an enhance goal congruence, increase staff motivation and the attraction of competence to the firm.

The essay aims to illustrate reward system and see how it can contribute to goal congruence and see how it can enhance employees motivation. Furthermore, the study looks at reward system and its importance to attract competence to the firm. The survey looks at management and staff perspectives on the reward system. My focus is on three auditing firms and theirs Swedish activities. The technical design of the reward systems will not be examined.

Primary data through interviews and secondary data through litterateurs have been used to collect the information and results found in this paper. Management and staff from three competitive companies where interviewed and questioned about its reward systems and its help to increase goal congruence and the attraction of competence to the firm.

The response from the interviews are illustrated under the empirical analysis and structure the basic of the papers findings. In the conclusion it will appear that the reward systems of the company work as an effective toll to enhance goal congruence between management and staff. It will also appear that the contain of the reward system is essential when companies try to attract and keep competence within the firm. Furthermore, financial incentives should not bee underestimated and remain an important factor with reward system, but companies should not neglect the importance of non-financial incentives.



|   |    |
|---|----|
| 1 Inledning.....                                      | 7  |
| 1.1 Bakgrund .....                                    | 7  |
| 1.2 Problemdiskussion .....                           | 8  |
| 1.3 Syfte .....                                       | 10 |
| 1.4 Avgränsningar .....                               | 10 |
| 1.5 Dispositionsmodell.....                           | 10 |
| 2 Metod .....   | 12 |
| 2.1 Metodval.....                                     | 12 |
| 2.2 Tillvägagångssätt.....                            | 12 |
| 2.3 Datainsamling.....                                | 13 |
| 2.4 Metodkritik.....                                  | 15 |
| 2.4.1 Giltighet.....                                  | 15 |
| 2.4.2 Trovärdighet .....                              | 15 |
| 3 Teoretisk Referensram .....                         | 17 |
| 3.1 Inledande begreppsdefinition .....                | 17 |
| 3.1.1 Strategi .....                                  | 17 |
| 3.1.2 Mål .....                                       | 17 |
| 3.1.3 Målkongruens.....                               | 18 |
| 3.1.4 Humankapital .....                              | 19 |
| 3.1.5 Belöning .....                                  | 19 |
| 3.2 Agentteorin.....                                  | 20 |
| 3.3 Motivationsteori .....                            | 21 |
| 3.3.1 Förväntningsteorin .....                        | 23 |
| 3.3.2 Herzbergs motivation - och hygienfaktorer ..... | 24 |
| 3.3.3 McGregor Teori X och Teori Y .....              | 25 |
| 3.4 Belöningssystem.....                              | 25 |
| 3.4.1 Klassificering av belöningar.....               | 26 |
| 3.4.2 Styrning med belöningssystem.....               | 29 |
| 3.5 Teorisammanfattning .....                         | 30 |
| 3.5.1 Agentteori.....                                 | 30 |
| 3.5.2 Motivationsteori .....                          | 31 |
| 3.5.3 Belöningssystem.....                            | 31 |
| 3.5.4 Teorisammankoppling.....                        | 32 |



|  |    |
|--|----|
| 4 Företags Presentation .....                                    | 33 |
| 4.1 BDO Revision AB.....   | 33 |
| 4.2 KPMG Bohlins AB .....  | 34 |
| 4.3 Öhrlings PriceWaterhouseCoopers AB.....                      | 34 |
| 5 Empiri och Analys.....   | 36 |
| 5.1 Agentteori - kopplingar .....                                | 36 |
| 5.2 Motivationsteori - kopplingar.....                           | 37 |
| 5.3 Belöningsteori - kopplingar.....                             | 39 |
| 5.4 Personalförsörjning .....                                    | 41 |
| 5.5 Avslutande modell.....                                       | 43 |
| 6 Slutkommentar .....  | 44 |
| 6.1 Slutsatser .....   | 44 |
| 6.2 Förslag till vidare studier.....                             | 46 |
| 7 Källförteckning.....   | 47 |
| 7.1 Teori och referenslitteratur.....                            | 47 |
| 7.2 Tidskrifter, universitetsuppsatser och årsredovisningar..... | 48 |
| 7.3 Muntliga källor.....   | 50 |

Bilaga      Frågor till respondenterna

### **Figurförteckning**

|         |  |
|---------|--|
| Figur 1 | Dispositionmodell  |
| Figur 2 | Förväntningsteorin   |
| Figur 3 | Styrning med belöningsystem med imperfekta prestationsmått |
| Figur 4 | Samband mellan teoriavsnitten                              |
| Figur 5 | Ägare och medarbetarnas väg mot belöning och målkongruens  |



# 1 Inledning

Denna studie handlar om att säkerställa en verksamhets effektivitet. Ett styrmedel som kan användas i detta syfte är belöningsystem som skapar rätt motivation hos medarbetarna<sup>1</sup>. I det inledande kapitlet ges en bakgrund till ämnet och varför jag anser det intressant, sedan diskuteras problemet som leder fram till problemformulering och syfte. Avslutningsvis redogör jag för gjorda avgränsningar samt studiens disposition.

## 1.1 Bakgrund

Under det senaste årtiondet har det blivit vanligare att människor byter arbetsplats ofta. Allt fler vill att arbetet ska ge dem utmaningar och de vill få användning för sin kreativitet. Många väljer därför att söka sig till företag där medarbetarna kan få lära sig mer och få intressanta uppdrag. Det har därmed blivit viktigt för företagen att kunna erbjuda arbetsplatser där de anställda kan trivas, motiveras och utvecklas.<sup>2</sup>

Det talas idag om människan som företagets viktigaste tillgång. Företagets framtida fortlevnad är beroende av dess förmåga att attrahera och behålla personal till verksamheten. Idag befinner vi oss dessutom i ett servicesamhälle eller en serviceekonomi, där människor och kunskap utgör nyckelorden<sup>3</sup>. Hur interaktionen mellan företagets medarbetare och dess kunder utvecklas blir avgörande för företagets möjlighet att skapa en konkurrenskraftig position på marknaden.

Inom företagsekonomi talar man om agentproblemet, d v s att ägaren och medarbetarna inte alltid har samma intressen i verksamheten. Dessa meningsskiljaktigheter kan reduceras genom åtgärder från ägarnas sida för att få ledningen och övriga medarbetare att sträva i den riktning ägarna önskar. Dessa åtgärder kan ta sig uttryck i fastställda förpliktelser, övervakning och belöningar till de anställda.

---

<sup>1</sup> Samuelsson, 2001

<sup>2</sup> Svensson, 2001

<sup>3</sup> Grönroos, 1992



Fokus i denna studie har fallit på belöningsåtgärderna som ägarna har till sitt förfogande för att reducera divergensen parterna emellan. Förhållandet ägare- medarbetare finner jag intressant eftersom det är ägarens uppgift att stimulera det beteende hos medarbetarna som leder till maximal nytta för företaget.

Traditionellt sett har belöningsystem främst varit riktade till personer i chefsposition. I kunskapsbaserade företag återfinns emellertid nyckelkompetens på alla nivåer i företaget, varför det är betydelsefullt att utforma ett belöningsystem som täcker in samtliga nivåer inom företaget. Belöningsystemets främsta syfte är att skapa rätt motivation hos medarbetarna för att säkerställa effektiviteten i verksamheten. Det är då viktigt att det finns en överensstämmelse mellan vad individen vill uppnå med sitt arbete, och de mål företaget och dess ägare har. Teorier om människors motivation utvecklas ständigt, särskilt inom arbetslivet där arbetet inte längre är till enbart för försörjning. Belöningsystem är ett av de styrverktyg som används för att hantera personalens motivation. Att via belöningsystem styra och motivera personalen i önskad riktning utgör därmed en viktig del i många företags ekonomistyrning.

Insikter om att vi befinner oss i ett servicesamhälle där medarbetarna utgör företagets viktigaste tillgång och att divergens existerar mellan företagets ägare och dess personal leder fram till näst följande kapitel, min problemdiskussion.

## **1.2 Problemdiskussion**

För att ett företag ska kunna följa sina strategier och nå sina mål, krävs det av de anställda betas på ett sätt som stödjer detta. Jag ska försöka belysa hur belöningsystem kan styra och motivera företagets anställda till ett beteende som ligger i linje med företagets mål och strategier. Från företagsekonomisk synvinkel är grundregeln att om ett visst beteende önskas bland personalen i ett företag så ska belöningar baseras på mått av prestationer av just den typen av beteende. En individ eller grups möjlighet att bidra till ett utfall bör vara utgångspunkten vid utformningen av ett belöningsystem<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Arvidsson, 2001





Något som har fått mycket uppmärksamhet på senare tid är att företag ofta belönar dem vars prestationer har ett synnerligen indirekt förhållande till resultatet, vilket således strider mot grundregeln om prestation och belöning.<sup>5</sup>

De företag jag har valt att använda i studien är revisionsbyråer där personalen utgör företagets viktigaste tillgång. Det är allmänt känt att ingångslönerna för revisorsassistenter är tämligen låga. Trots detta är attraktionen av arbetskraft till byråerna mycket god. Faktum är att företagen är bland Sveriges attraktivaste arbetsgivare<sup>6</sup>. Detta är intressant och min studie ämnar undersöka vilken betydelse företagens belöningsystem har i denna förmåga att attrahera välutbildad arbetskraft.

Kunskaper om att personalen utgör företagets viktigaste resurs och att det finns olika preferenser mellan medarbetarna och ägarna i en organisation, utgör grunden till att företag i allt större utsträckning utvecklar belöningsystem. Med detta som utgångspunkt föll mitt intresse på hur medarbetare idag motiveras för att arbeta på ett sådant sätt att företagets och ägarnas mål uppnås. Vidare är det intressant att se vilken typ av incitamentsprogram företagen använder för att attrahera och behålla personal i företaget. Utifrån detta resonemang väljer jag att studera tre kunskapsbaserade företag, titta närmare på deras belöningsystem och se om det i verkligheten förhåller sig som i teorin d v s att belöningsystem skapar den motivation som leder till målkongruens och de incitament som attraherar och behåller personal i företaget.

Min studie ämnar därmed att fokusera på följande problemställningar:

- Undersöka hur belöningsystem kan bidra till ökad motivation bland de anställda och förbättrad målkongruens i företaget?
- Vilka faktorer i de aktuella belöningsystemen är det som attraherar och behåller kompetent personal på företagen?

Dessa frågeställningar leder fram till syftet med studien.

---

<sup>5</sup> DN, 22/11 2002

<sup>6</sup> Företagsbarometern, 2002



### 1.3 Syfte

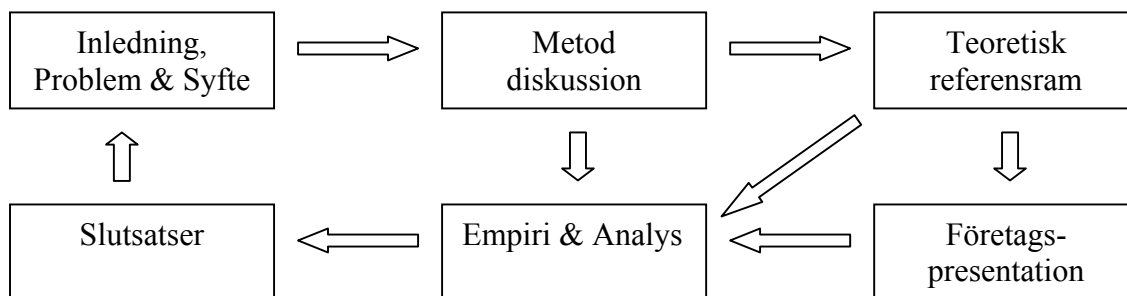
Att studera revisionsbyråers belöningsystem, samt analysera hur dessa bidrar till ökad motivation, förbättrad målkongruens och personalförsörjning på företagen.

### 1.4 Avgränsningar

Jag har valt att koncentrera mig på tre revisionsbyråer och deras belöningsystem. Vidare begränsar jag mig till att enbart studera verksamhetsområdet redovisning och revision på respektive företag. Studien kommer att omfatta den svenska delen av företagen. Vidare begränsar jag mig till att beskriva de teorier som jag finner relevanta för denna studie. De enskilda belöningsarnas tekniska utformning kommer inte att behandlas. Djupintervjuer genomförs med personer med olika befattning inom företagen. Övriga intressenter så som konkurrenter, stat och kommun och deras syn på företaget kommer inte att innefattas i studien. Min avsikt är inte att jämföra företagens belöningsystem och komma fram till vilket system som fungerar bäst, eller om något belöningsystem är utformat på rätt eller fel sätt. Min tanke är inte att granska och analysera respektive företags verksamhet. Därför är företagspresentationerna kortfattade och information till dem är inhämtade endast från företagens årsredovisningar.

### 1.5 Dispositionsmodell

Studiens upplägg och kopplingen mellan kapitlen kan överskådligt sammanfattas i följande dispositionsmodell.



Figur 1: Dispositionsmodell



I första kapitlet ges en bakgrund till ämnet och studiens syfte och problemformulering presenteras. Detta leder över till kapitel två där valet av metod diskuteras. Jag presenterar de metoder som använts i undersökningen, d v s hur jag gått tillväga under studiens gång. Kapitlet avser även att förklara varför jag har valt vissa metoder framför andra. En beskrivning och kritik av insamlad data med avseende på dess validitet och reliabilitet genomförs vidare i detta kapitel. Kapitel två följs av den teoretiska referensramen. Då mina metodval delvis ligger till grund för innehållet i empiri och analysen går det även att sammankoppla dessa två kapitel.

Kapitel tre redogör för de teoretiska begrepp och modeller som är relevanta för studien. Kapitlet är uppdelat i fyra huvudområden: definitioner, agentteori, motivationsteori och belöningssystem. Därefter följer företagspresentationer i kapitel fyra. Då de teoretiska begreppen återfinns i empiri och analyskapitlet, går det att sammankoppla dessa två kapitel. Empiri och analys i kapitel fem leder fram till slutsatserna i kapitel sex. Slutsatserna i kapitel sex syftar sedan till att besvara frågeställningarna i det inledande kapitlet.



## 2 Metod

Detta kapitel inleds med att jag diskuterar mina metodval, därefter följer tillvägagångssätt, datainsamling, och avslutningsvis diskuteras studiens trovärdighet och giltighet.

### 2.1 Metodval

Metoden kan ses som ett verktyg för att kunna utföra studien på ett strukturerat, korrekt och trovärdigt sätt. Studien handlar om belöningssystem med avseende på motivation, målkongruens och personalanskaffning och hur dessa utformas för att fungera som en effektiv del av företagets ekonomistyrning. Med denna utgångspunkt kan undersökningen sägas vara deskriptiv, d v s av beskrivande karaktär. Jag har vidare valt att använda mig av en kvalitativ undersökningsmetod, då den innehåller ett stort mått av flexibilitet och ger således stort utrymme för variationer<sup>7</sup>. En kvalitativ undersökning är, till skillnad från en kvantitativ, subjektiv genom att det är min tolkning av svaren som utgör delar av resultatet i studien. I den kvalitativa undersökningsmetoden använder jag mig av analytisk induktion. Analytisk induktion innebär att under tiden för datainsamlingen så används inga teorier, detta görs för att man inte ska kunna påverka intervjupersonerna i någon riktning<sup>8</sup>. Det är viktigt att de data som presenteras uppvisar validitet, detta uppnås genom att ställa frågor som överensstämmer med studiens syfte. Utöver validitet ska studien visa reliabilitet. Detta innebär att undersökningen ska visa liknade resultat vid upprepande undersökningar av samma slag.

### 2.2 Tillvägagångssätt

Inledningsvis, läste jag in mig på ämnet. Detta skedde främst genom studier av relevant litteratur, men även genom att diskutera ämnesvalet med studiekamrater och andra kunniga inom området. När jag fick en ordentlig inblick i ämnet så sammanställdes ett antal frågor.

---

<sup>7</sup> Backman, 1998

<sup>8</sup> ibid.



Därefter kontaktades företagen för mina intervjuer. Valet av företag grundade sig främst på att de är kunskapsföretag där personalen utgör dess viktigaste tillgång. Detta medför i sin tur att min problemdiskussion gör sig mest aktuell i den här typen av företag. En annan anledning är att redovisning och finansiering är min inriktning, vilket medför ett ökat intresse i företagen. Valen föll på revisionsbyråerna BDO, KPMG och Öhrlings PWC.

I valet av intervjupersoner var min tanke att skapa representativitet med avseende på olika nivåer inom företaget då personal på ägar-, administrations- och medarbetarnivå intervjuades. Intervjuprocessen gick till så att frågorna skickades till de utvalda så att de hade möjlighet att förbereda sig. Jag och ytterligare en person träffade sedan intervjupersonerna var och en under cirka 45 minuter i företagets konferensrum. En av oss ställde frågor medan den andre förde anteckningar. Vid renskrivningen av intervjuerna så ringde jag upp respondenterna om det var något som var oklart. Det gav dem möjligheten till att rätta eventuella misstolkningar och komplettera med ytterligare information. Totalt sätt genomfördes sju intervjuer, varav tre på medarbetarnivå, två på administrationsnivå och två på delägarnivå.

### **2.3 Datainsamling**

Den sekundärdata jag har använt mig av består till största delen av akademisk litteratur, men också företagsintern information och tidningsartiklar. Primärdata kännetecknas av att den inte finns lagrad och arkiverad sedan tidigare, utan att den är insamlad enbart för ett aktuellt och speciellt syfte. För primärdatainsamling till den här studien används så kallade kvalitativa intervjuer. Andra insamlingsmetoder är enkätundersökningar och telefonintervjuer<sup>9</sup>.

En kvalitativ intervju är en metod för att upptäcka, förstå och lista ut en beskaffenhet eller egenskap hos någonting. Man är därmed intresserad av att försöka upptäcka vad som händer snarare än att bestämma omfattningen av något som redan är givet. En kvalitativ intervju är framförallt en språklig företeelse.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Backman, 1998

<sup>10</sup> Svensson & Starrin 1996



Med det menas en uppsättning av sociala relationer som utspelas kring en uppsättning scheman i relation till några kommunikativa målsättningar.<sup>11</sup> Frågeformuläret är därför inte den bestämmande faktorn under intervjuerna eftersom oklarheter kan lösas genom själva intervjun som helhet, och inte genom en mer exakt formulering av intervjufrågorna. Det är den här typen av intervjuer som jag har hållit med respondenterna. Anledning till att jag använde mig av personliga intervjuer är att denna metod ger möjligheter till flexibilitet. I praktiken innebär detta att man kan utveckla frågorna och bli mer detaljerad eller specifik och på så sätt styra intervjun för att härigenom få mer trovärdiga svar. En annan fördel är att risken för bortfall är liten. Har man väl bokat in en intervju så är det en ganska säker informationskälla.

Intervjuer har genomförts med delägare, personalansvarig, ekonomiansvarig och övrig personal på företagen. Delägarna, auktoriserade och godkända revisorer omfattas av företagets finansiella belöningsystem. I min studie går de under den gemensamma benämningen *delägarna*. De anställda på företagen som inte innefattas av företagets finansiella belöningsystem går under benämningen *medarbetare*. Både medarbetare och delägare omfattas emellertid av företagets icke-finansiella förmåner.

Sekundärdata innebär data som redan samlats in i något annat sammanhang t.ex. befintlig statistik eller tidigare undersökningar<sup>12</sup>. Jag har i min studie, till största del, valt att använda mig av teoriområdena: agentteori, motivationsteori och teorier om belöningsystem. Då man studerar belöningsystem är det betydelsefullt att ha en uppfattning om olika faktorer som motiverar människor. Det är också viktigt att belysa konflikter som kan uppstå inom ett företag. Det är främst av dessa anledningar jag valt att använda mig av motivations- och agentteori. Jag kunde valt att använda mig av mer prestationsteori, som också är en viktig teori när man belyser belöningsystem. Har dock av utrymmesskäl valt att endast kortfattat behandla den teorin. Det föll sig naturligt att använda sekundärdata i teoriavsnittet då de utvalda teorierna redan är debatterade och ifrågasatta och därmed accepterade. Ett problem med sekundärdata är att den inte exakt belyser de frågeställningar som studien ämnar behandla. Jag har emellertid lagt ner mycket tid på att finna så lämplig teori som möjligt som matchar studiens problemformulering och syfte.

---

<sup>11</sup> Svensson & Starrin, 1996

<sup>12</sup> Backman, 1998



## 2.4 Metodkritik

Det är viktigt att studien består av valid och reliabel information. Valid eller giltig information uppnås genom att forskaren verkligen har mätt det som var avsikten med undersökningen. Hur reliabel informationen är eller hur trovärdig den är bestäms av hur intervjuerna har genomförts.<sup>13</sup> Följande stycke syftar till att diskutera de styrkor och svagheter min studie har med avseende på dess giltighet och trovärdighet.

### 2.4.1 Giltighet

Giltighet har att göra med om mätmetoden verkligen mäter det som den är tänkt att mäta. Det är dock mycket svårt att med säkerhet bestämma om en mätmetod har hög giltighet eller inte. Därför brukar det användas andra metoder, mer eller mindre subjektiva, för att bedöma mätmetodens validitet<sup>14</sup>. Jag har försökt åstadkomma hög giltighet genom att formulera frågorna utifrån problemformuleringen, syftet och den teoretiska referensramen. Jag är medveten att intervjupersonerna kan uppfatta frågorna på ett annat sätt än vad syftet är. Detta har jag försökt undvika genom den personliga kontakten och mötet med respondenterna. Därmed menar jag att validitet gäller för intervjuerna. Den teoretiska referensramen bygger på källor av mer eller mindre välkända och accepterade forskare vilket stärker den delens giltighet.

### 2.4.2 Trovärdighet

När likvärdiga resultat uppnås varje gång man gör en undersökning, så har mätmetoden hög trovärdighet. Om resultatet däremot varierar kraftigt från gång till gång är trovärdigheten låg. Variationer kan bero på en rad olika faktorer t.ex. att intervjupersonerna är trötta, stressade eller omotiverade, eller så kan den intervjuteknik och det mätinstrument som används påverka

---

<sup>13</sup> Holme & Solvang, 1997

<sup>14</sup> Backman, 1998



## *Metod*



trovärdighetsgraden. Ju tydligare frågeställningarna är, och ju mer intervjuaren lyckas standardisera hela mätförförandet, desto större är sannolikheten att uppnå hög trovärdighet.

I min undersökning bör beaktas att trovärdigheten kan uppvisa brister då undersökningsurvalet kunde varit högre. Respondenterna arbetar dessutom under stressiga förhållanden och detta faktum kan ha påverkat trovärdigheten i deras svar. Vidare bör uppmärksammas att vissa av frågorna kan vara känsliga vilket kan leda till att respondenterna har svarat undvikande eller undanhållit information. För att reducera risken för detta har jag och respondenterna gemensamt kommit fram till att presentera deras svar anonymt. Trovärdigheten i vissa frågor kan ha blivit något lägre än önskvärt men i det stora hela bedömer jag att trovärdighet gäller för intervjuerna. De starkaste argument för detta är att jag har intervjuat flertalet personer på olika företag. De avsatte god tid för intervjun som ägde rum med en respondent åt gången ute på företagen, i miljöer där de känner sig trygga och avslappnade.





## 3 Teoretisk Referensram

I detta kapitel presenteras den teori som används för studien. Teorin återknyts till empirin och analysen i kapitel fem. Det förekommer även en del teori som inte används i empirin och analysen men som tagits med för att förklara begrepp och bredda läsarens allmänna förståelse för ämnet. Kapitlet inleds med att jag kortfattat definierar olika begrepp som är centrala för studien. Detta följs av beskrivning av agentteori, motivationsteori och belöningssystem. Kapitlet avslutas med att jag sammanfattar det mest relevanta i det här sammanhanget från respektive teori.

### 3.1 Inledande begreppsdefinition

I detta avsnitt beskrivs kortfattat olika begrepp som är centrala för min studie. Inleder med att redogöra för strategibegreppet, fortsätter med mål, målkongruens, humankapital, belöning och avslutar med belöningssystem.

#### 3.1.1 Strategi

Företag utvecklar strategier för att nå verksamhetens uppsatta mål. För att de ska vara framgångsrika krävs att värderingarna som ligger till grund för strategierna förmedlas till alla anställda<sup>15</sup>. Strategisk positionering innebär att företag utför aktiviteter som skiljer sig ifrån de konkurrenterna har. Framgångsrik strategi är skapandet av en unik och värdefull position, vilket involverar ett antal olika aktiviteter.<sup>16</sup>

#### 3.1.2 Mål

Mål kan beskrivas som breda perspektiv på företagets framtida inriktning. Mål i sig är ett oklart begrepp men det är av stor betydelse inom alla typer av verksamheter.

---

<sup>15</sup> Simons, 2000

<sup>16</sup> Porter, 1996



De övergripande målen visar företagets verksamhet, varför företaget finns till och vilket syfte det tjänar. Genom att använda mål på ett effektivt sätt i en organisation kan gemenskap, delaktighet och ansvarskännande uppnås. De gäller för de anställda att förstå målen för att skapa ansvarstagande. För att målen ska eftersträvas är det av vikt att de är möjliga att uppnå, annars kan en känsla av maktlöshet infinna sig hos individen. Målen får inte ses som heliga, det måste finnas möjlighet att revidera dem till att bli mer realistiska. Eftersom målet kan vara ottydligt för den enskilde medarbetaren, är det också viktigt att konkretisera målet.<sup>17</sup>

### 3.1.3 Målkongruens

Företagets ägare vill att de anställda ska följa uppställda strategier och nå formulerade mål. Men den anställda i organisationen har egen personliga mål vilka inte nödvändigtvis stämmer överens med företagets. Att uppnå tillfredställande målkongruens är därmed ofta ett problem i företag.<sup>18</sup>

Den huvudsakliga uppgiften för det strategiska arbetet är att uppnå en så hög målkongruens som möjligt. För att kunna anses som bra skall de åtminstone se till att de anställda inte agerar på ett sätt som strider mot organisationens mål. Målkongruens råder därmed när de anställdas individuella mål inte motstrider företagets mål. Optimal målkongruens innebär att de individuella målen hos de anställda på ett företag stämmer överens med företagets mål. Sådant som kan påverka målkongruensen är naturligtvis de formella styrprocesserna, såsom belöningssystem, men även informella faktorer såsom arbetsmoral, ledningsstil och företagskultur. Det är således viktigt att de som utformar kontrollsystem inräknar både formella och informella faktorer.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Dimmlich, 1999

<sup>18</sup> Anthony & Govindarajan, 2001

<sup>19</sup> ibid.



### 3.1.4 Humankapital

Skicklighet, erfarenheter och kunskap medför ekonomiskt värde för organisationer eftersom de möjliggör för dem att vara produktiva och anpassningsbara; människor utgör således företagets humankapital. Humankapitalet har ett värde på marknaden, men till skillnad från andra tillgångar kan humankapitalets potentiella värde endast realiseras i samarbete med individen i fråga. Det krävs att belöningssystemet är utformat så att det accepteras av berörda medarbetare.<sup>20</sup>

### 3.1.5 Belöning

Belöning är ett brett begrepp som kan ha olika innebörd för olika personer, någon enhetlig definition finns därför inte. Man kan således inte avgöra vilken definition som är rätt eller fel. Nedan presenterar jag några valda definitioner.

Belöningssystem som ”en ansamling av nervceller i hjärnstammens övre del lustcentrum som tillsammans med ett närbeläget bestraffningssystem reglerar lust och olustkällor”.<sup>21</sup>

Belöningar är ”allt som erhölls i direkt anslutning till något som tänkts, sagts eller gjorts om det har värde som intressant, spännande, engagerande, roligt, trevligt, behagligt, angenämt, tillfredställande, vänligt, eftersträvansvärt, bra, lustfyllt eller positivt på något sätt”.<sup>22</sup>

Belöning som ”arbetsgivarens visade ekonomiska och sociala uppskattning till individer eller kollektiv utöver vad som antingen betraktas som en normal ersättning för en prestation eller som en allmän förmån som gäller alla”.<sup>23</sup>

Belöningssystem är ett styrmedel bland andra men det är ett synnerligen kraftfullt styrmedel, ”en diamanthård grund för rannsakan och självinsikt”.<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> Jackson & Schuler, 1995

<sup>21</sup> Nationalencyklopedin, 2002

<sup>22</sup> Lundström, 1994

<sup>23</sup> Gröjer & Gröjer, 1988

<sup>24</sup> Stark, 1999



Jag har inte fastnat för någon särskild definition av belöningsystem utan väljer att använda mig av de definitioner som presenterats. Det blir således en sammanblandning av olika forskares definitioner som ligger i linje med min undersökning.

### **3.2 Agentteorin**

Enligt agentteorin har en eller flera personer (principalen) anställt en annan person (agenten) för att utföra en uppgift för principalens räkning. Beslutsfattandet delegeras till agenten från principalen under två antaganden. Det första antagandet är att alla individer väljer de handlingar som maximerar egennytan, och det andra antagandet är att individen är rationell. Agentproblem uppkommer eftersom agenten inte kommer att anstränga sig maximalt om inget egenintresse sammanfaller med principalens. För att minska intressekonflikten kan principalen inrätta incitament för agenten så att denne arbetar enligt principalen intressen.<sup>25</sup>

I min studie är delägarna, principal och medarbetarna, agent.

Agenten kan inta olika former av opportunistiskt beteende, vilket kan innebära att hans eller hennes intressen går före principalens. Detta kan resultera i ett lägre värde på företaget än om principalen personligen hade drivit företaget. Exempel på opportunistiskt beteende är missbrukande av löneförmåner, arbetssmitning och informationsövertag.<sup>26</sup>

Missbrukande av löneförmåner utgår ifrån att agenten inte bara tillfredsställs av finansiell kompensation i form av lön utan också av andra förmåner så som ökad fritid, lyxiga kontor, affärsresor och flexibel arbetstid. Agenten kan utnyttja sistnämnda förmåner utöver vad som kan anses önskvärt ur principalens perspektiv. Arbetssmitning innebär att agenten exempelvis tar långa luncher och raster för att minska arbetsbördan.

---

<sup>25</sup> Arvidsson, 2001

<sup>26</sup> Henderson et al, 1992



Agentens insatser ökar värdet på företaget till skillnad från minskad arbetstakt som reducerar värdet. Informationsövertag innebär att agenten vet mer om verksamheten än principalen, vilket kan komma att utnyttjas. Av detta följer att principalen har otillräcklig information om agentens uppträdande och att han eller hon aldrig kan vara säker på i vilken utsträckning agenten bidrar till företagets resultat. Denna företeelse benämns *asymmetrisk information*.<sup>27</sup>

Det finns sätt att ta itu med problemen gällande olika preferenser mellan ägarna och ledningen. Genom ett belöningsystem kan ägaren utforma kontrollsystem som bevakar medarbetarnas handlingar. Ägaren utformar de här systemen för att begränsa handlingar som ökar medarbetarnas förmögenhet på bekostnad av ägarnas intresse. Genom att ägaren inför passande belöningar försöker denne begränsa olikheterna i preferenserna.<sup>28</sup>

Företag använder sig således av belöningsystem för att motverka opportunistiskt beteende och asymmetrisk information mellan principalen och agenten.

### **3.3 Motivationsteori**

Motivation kan definieras som ”sammanfattande psykologisk term för de processer som sätter igång, upprätthåller och riktar beteende”<sup>29</sup>.

Teorier om motivation förklarar varför vi överhuvudtaget handlar och varför vi gör vissa saker snarare än andra. De behövs för att vi skall förstå det faktum att personer konsekvent strävar mot bestämda mål med hjälp av olika beteenden. Vanligen skiljer man mellan *primär* och *sekundär* motivation, där den förra ofta antas vara biologiskt betingad och den senare formad av en social och kulturell inlärningshistoria. Primära motivationsprocesser gäller behov som måste tillfredsställas för individens och artens fortlevnad, t.ex. hunger, smärtundvikande och sex.

---

<sup>27</sup> Henderson et al, 1992

<sup>28</sup> Anthony & Govindarajan, 2001

<sup>29</sup> Nationalencyklopedin, 2002



Till de biologiska behoven brukar man dessutom räkna nyfikenhet, d v s behov av att undersöka sin omgivning. Behov av makt eller självförverkligande är andra motivationsprocesser som ibland betraktas som primära.<sup>30</sup>

Man kan tänka sig att olika behov kan ordnas hierarkiskt från lägre t.ex. föda och värme till högre t.ex. behov av uppskattning och självförverkligande, där de senare kan aktiveras först när de förra är tillfredsställda. Ofta brukar detta refereras till Maslows behovspyramid<sup>31</sup>. Den går i stora drag ut på att människan styrs av sina behov och så fort behovsnivån är tillfredsställd eftersträvas nästa nivå och processen fortgår tills den högsta nivån, självförverkligande uppnås. De grundläggande behoven måste tillfredställas innan nya behov gör sig gällande.

Osäkerhet och otrygghet kan leda till att en persons individuella motivation rör sig upp och ned i hierarkin. Maslows behovshierarki består av fem olika behovsnivåer: fysiska, säkerhet, sociala, uppskattning och självförverkligande.<sup>32</sup>

- *Fysiska behov*, längst ner i hierarkin finns människans grundläggande behov som mat, sömn och värme. I företagssammanhang kan detta översättas till anställning, lön och arbetsförhållanden.
- *Säkerhetsbehov*, den här nivån handlar om att känna säkerhet i form av skydd och trygghet. I företagssammanhang kan det jämföras med säkerhet i arbetet och minimeringen av risken att bli arbetslös.
- *Sociala behov*, att känna sig uppskattad och behövd är viktiga attribut på den här nivån. Människan vill umgås med andra, ingå i en social grupp av kolleger och vänner.

---

<sup>30</sup> Jacobsen & Thorsvik, 1998

<sup>31</sup> Maslow, 1954

<sup>32</sup> Jacobsen & Thorsvik, 1998



- *Uppskattning*, den här behovsnivån handlar om att bli sedd, få sin identitet, sitt ego bekräftat av andra. I företagssammanhang kan detta översättas till självförtroende, självuppskattning, erkännande och respekt från andra människor.
- *Självförverkligande*, individen tillvaratar sina egna totala resurser i form av kunskap, erfarenhet, kompetens för att nå vissa etappmål i livet. Den högsta nivån uppnås när individen använder sin fulla potential. De är då maximalt motiverade av sitt arbete och behoven är tillfredställda.

### 3.3.1 Förväntningsteorin

Förväntningsteorin fastslår att motivationen är stor om medarbetarna någorlunda kan förvänta sig att deras ansträngningar kommer att utmynna i belöningar som är ”värda besväret”. Det är mer sannolikt att motivation kommer att uppstå då det existerar ett förhållande mellan prestation och belöning, och att det är klart uppfattat att belöningen tillfredställer mottagarens behov.<sup>33</sup>

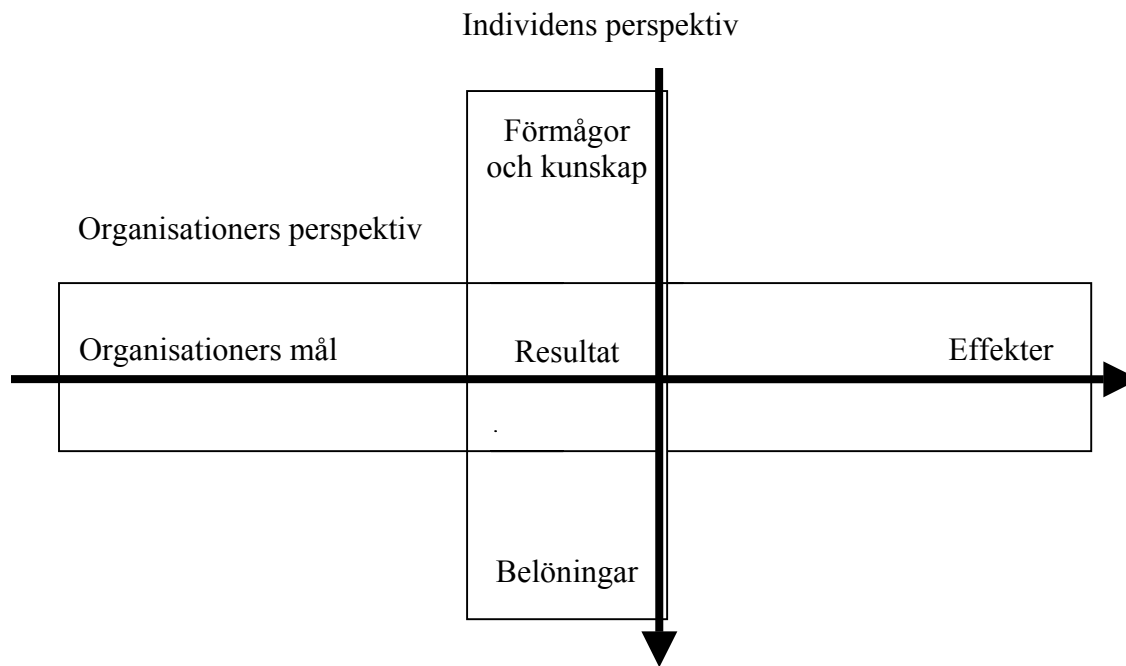
Förväntningsteorin handlar vidare om vikten av att relatera individens motivation och handling till organisationens och individens egna mål. Förstår man dessa samband går det att begripa varför en individ handlar på ett visst sätt framför andra tänkbara.<sup>34</sup> Det finns två typer av förväntningar. *Handlingskonsekvens* innebär att individen upplever en koppling mellan beteende och dess konsekvenser (belöningar och bestraffningar). Individen förväntar sig att ett visst beteende ger upphov till en viss belöning. Den andra typen av förväntningar, *ansträngningskonsekvens*, innebär att det hos varje individ finns en förväntan huruvida varje arbetsprestation ska lyckas eller inte. Belöningar ska utgå för specificerade individuella prestationer och för beteende som leder till måluppfyllelse för företaget. Resultatmått ska ha två egenskaper. Dels ska de reflektera företagets övergripande mål, dels är det nödvändigt att beslutsfattarna förstår den viktiga länken mellan resultatmått och belöningar.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Vroom, 1995

<sup>34</sup> Arvidsson, 2001

<sup>35</sup> *ibid.*



Figur 2: Förväntningsteorin<sup>36</sup>

Mätbara resultat är den viktiga länken i figuren ovan. Dessa resultat ska ha två egenskaper. Dels ska de spegla organisationens mål, dels måste beslutsfattaren förstå relationen mellan resultat och de önskade belöningarna.<sup>37</sup>

### 3.3.2 Herzbergs motivation - och hygienfaktorer

En annan syn på motivation är Herzbergs tvåfaktorteori. De positiva berättelserna kännetecknas av situationer där man har lyckats med något, fått erkännande, blivit bekräftad och lärt sig något. Herzberg kallar dessa för motivationsfaktorer. De negativa skildringarna kretsade kring företagets förhållningssätt och ledningsstil, kontroll, övervakning och arbetsförhållanden, vilka Herzberg benämnde hygienfaktorer.<sup>38</sup>

Motivationsfaktorer handlar till största delen om själva arbetet och hygienfaktorerna om arbetets sammanhang. Om man vill öka arbetarnas motivation genom högre lön, fler förmåner, bättre arbetsförhållanden, effektivare information och kompetensutbildning, skjuter

<sup>36</sup> Arvidsson, 2001

<sup>37</sup> ibid.

<sup>38</sup> Bolman & Deal, 1997





man enligt Herzberg över målet. Han kallade sådana försök ”KITA-faktorer” (”kick in the tail”) som innebär att man tror att en spark där bak är det bästa sättet att få någonting gjort. Herzberg betraktade istället arbetsberikning som den viktiga faktorn för motivation. Han skilde mellan arbetsberikning och att enbart lägga till fler tråkiga uppgifter till ett redan enformigt arbete. Arbetsberikning går ut på att ge arbetaren större frihet, mer ansvar, mer återkoppling och fler utmaningar samtidigt som de blev ansvariga för sina resultat och fick använda mer av sin kompetens och förmåga.<sup>39</sup>

### **3.3.3 McGregor Teori X och Teori Y**

McGregor lade fram två viktiga antaganden om hur människor arbetar i organisationer. Den ena teorin, benämnd X-teorin, konstaterar att människan är av naturen lat och anstränger sig så lite som möjligt. Hon saknar ambitioner, undviker ansvar och föredrar att bli dirigerad.

Människan varken kan eller vill förändras eller utvecklas, hon är självupptagen och likgiltig för organisationens mål. Följden blir att ledningen måste övertyga, straffa och ge direktiv till de anställda. Personalen måste också lockas av olika slags yttre incitament för att prestera något. Teori-Y däremot, kännetecknas av självmotiverande och självkontrollerade människor. Hon är initiativrik, kreativ och kapabel att ta ansvar. Det är ledningens som ska se till så att personalen utvecklas på ett positivt sätt. En annan viktig uppgift är att personalens personliga mål är realiserbara och att deras prestationer leder till verkställandet av organisationens mål.<sup>40</sup>

### **3.4 Belöningsystem**

Den ekonomiska definitionen av ett belöningsystem omfattar alla former av belöningar för den anställda i företaget så som lön, incitamentsprogram, olika förmåner, karriärvägar inom företaget, fler och nya arbetsuppgifter, arbetsrotation, fri arbetstid och kompetensutveckling.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Bolman & Deal, 1997

<sup>40</sup> Kempton, 1995

<sup>41</sup> *ibid.*



Syftet med belöningsystem är att skapa rätt motivation hos medarbetarna för att säkerställa effektivitet i verksamheten. Från företagets synpunkt är det därför avgörande att det finns en god överensstämmelse mellan vad individen vill med sitt arbete och de mål företaget har.<sup>42</sup>

Ett effektivt belöningsystem har sin grund i normer som är väl accepterade på arbetsplatsen. Det är av stor vikt att den som delar ut belöningen uppfattas som trovärdig och ärlig. Andra viktiga faktorer att beakta är att utdelningen, ska enligt förväntningsteorin, ske i nära samband med prestationen. Personen som delar ut belöningen ska ha möjlighet att avgöra huruvida den enskilde gjort sig förtjänt av belöningen eller inte. Det är av betydelse att medarbetaren verkligen upplever att han eller hon blir belönad.<sup>43</sup>

### 3.4.1 Klassificering av belöningar

Flera olika sätt används för att klassificera och definiera belöningar. Nedan presenteras några klassificeringar; finansiella och icke-finansiella, individuella och kollektiva, kortsiktiga och långsiktiga belöningar samt inre och yttre belöningar. Därefter kommer jag att beskriva tre vanligt förekommande belöningsformer.

#### *Finansiella och icke-finansiella belöningar*

Finansiella belöningar är kanske det första man tänker på när man hör ordet belöningar. Denna typ har stor betydelse och få personer skulle arbeta utan finansiella incitament. Frågan är hur pass viktiga de är för motivationen. Icke-finansiella belöningar kan vara väl så viktiga för den anställdes motivation. Faktorer som att tro på arbetet, ha en bra arbetsgemenskap och få erkännande för goda prestationer spelar stor roll. Innebörden är självklart att ett bra arbetsklimat inte enbart, och kanske inte heller främst, kan åtkommas genom ett finansiellt belöningsystem. Däremot kan ett dåligt fungerande belöningsystem förstöra arbetsklimatet och arbetsglädjen och omvänt kan ett bra belöningsystem skapa förutsättningar för medarbetarna.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Arvidsson, 2001

<sup>43</sup> Svensson & Wilhelmson, 1989

<sup>44</sup> *ibid.*



### **Individuella och kollektiva belöningar**

Med individuella belöningar avses en enda person och med kollektiva avses fler än en. Den individuella belöningen anses vara, med avseende på motivation, den mest effektiva. Med individuella belöningar ges incitament till varje individ att prestera något extra och blir belönad därefter. För stor tonvikt på individuella belöningar kan dock leda till konkurrens mellan personalen inom företaget vilket kan skada företagets som helhet.<sup>45</sup> Kollektiva belöningar avser att främja samarbetet inom en grupp för att gemensamt uppnå ett visst resultat. Kollektiva belöningar kan också medföra konkurrens inom företaget då belöningen baseras på olika avdelningar i företag. När företaget väljer belöningsystem ska de utgå från vilken arbetsform organisationen vill uppnå.<sup>46</sup>

Vilken typ som passar bäst är en avvägning mellan å ena sidan antagandet om att ensidigt individuella belöningar går ut över grupporienterat beteende och å andra sidan antagandet om att gruppbelöningar leder till att individen tappar motivation och inte längre förstår hur den egna insatsen bidrar till helheten. Ofta diskuteras här det s.k. *free rider*-problemet, alltså förhållandet att en individ i skydd av gruppen kan ”maska” och ändå erhålla en bonus om gruppen presterar ett bra resultat.<sup>47</sup>

### **Kortsiktiga och långsiktiga belöningar**

De kortsiktiga belöningarna är generellt relaterade till någon form av finansiellt resultatmål vilket lockar individen till att prestera kortsiktigt bra ekonomiskt, utan att beakta andra perspektiv. Detta kan skapa mer problem än de löser. En långsiktig lösning kräver mycket tid, uppoffring och disciplin men det ger betalt i det långa loppet. Det är viktigt att finna en balans mellan kortsiktiga och långsiktiga belöningar eftersom de kortsiktiga ger dagens vinst medan de långsiktiga morgondagens tillväxt.<sup>48</sup>

### **Inre och yttre belöningar**

Inre belöningar är sådana som medarbetaren ger sig själv och som hänger samman med själva arbetet. Det kan t.ex. vara positiva känslor som är kopplade till uppnådda resultat i arbetet. Yttre belöningar är sådana som medarbetarna får från organisationen, t.ex. lön och förmåner.

---

<sup>45</sup> Jacobsen & Thorsvik, 1997

<sup>46</sup> *ibid.*

<sup>47</sup> Arvidsson, 2001

<sup>48</sup> LeBoeuf, 1986



Belöningen måste tillfredställa ett behov hos mottagaren för att den ska fungera motiverande. Detta innebär att olika människor med olika behov behöver olika belöningar, samt att när behoven förändras måste också belöningarna förändras.<sup>49</sup>

Efter att överskådligt ha beskrivit olika klassificeringar av belöningar går jag nu över till att beskriva olika typer av belöningsformer. De vanligaste kan delas in i tre huvudkategorier: vinstandelsstiftelser, bonuslön och aktierelaterade program.

### ***Vinstandelsstiftelser***

En vinstandelsstiftelse har en egen förmögenhet och förvaltning. Förmögenheten förvaltas till förmån för en bestämd krets, som utgörs av medarbetarna i ett specifikt företag eller en koncern. Stiftelsen får under vissa bestämda förutsättningar en del av företagets vinst och stiftelsen har till ändamål att långsiktigt förvalta dessa medel för medarbetarnas räkning. Varje medarbetare har rätt till en viss del av förmögenheten baserat på till exempel antalet tjänsteår. Vinstandelsstiftelser förekommer främst i storföretag med ett stort antal medarbetare på olika nivåer. Ett långsiktigt, rättvist och motiverande belöningsystem på individuell basis är svårare att utforma och genomföra i storföretag. En vinstandelsstiftelse för att bedöma medarbetarnas kollektiva arbetsinsats kan därför vara en bra lösning.<sup>50</sup>

### ***Bonuslön***

Bonuslön är ett traditionellt belöningsystem som är kopplat till ett resultatmått som används för att motivera och belöna vissa medarbetare. Utformningen av bonuslön varierar beroende på medarbetarens befattning och verksamhetens art. Två huvudgrupper av bonuslön kan urskiljas: individuell bonus, d v s baserat på den enskilde medarbetarens prestationer, och kollektiv bonus d v s baserat på en grupp av prestationer.<sup>51</sup>

### ***Aktierelaterade program***

Efterfrågan på aktierelaterade program har ökat kraftigt under senare år. De aktierelaterade programmen ger de anställda möjlighet att någon gång i framtiden förvärva en aktie. Ett exempel på aktierelaterade program är aktieoptioner.

---

<sup>49</sup> Vroom, 1995

<sup>50</sup> Connect, 1999

<sup>51</sup> ibid.

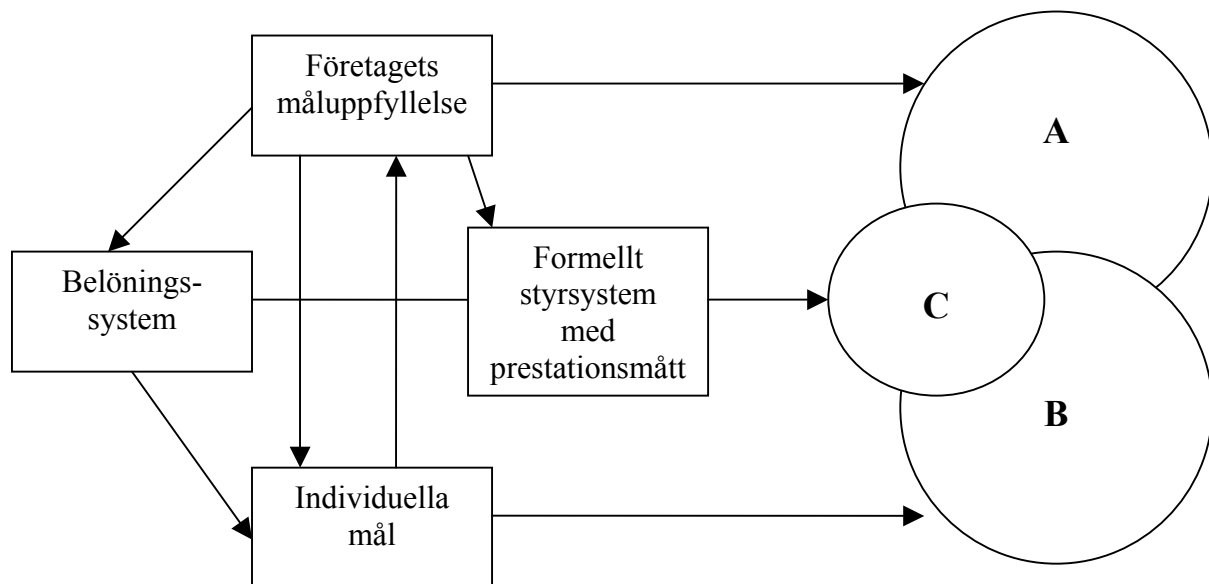


En aktieoption innebär en rätt, men inte en skyldighet, att någon gång i framtiden köpa en aktie till ett förutbestämt pris. För att förvärva denna rätt betalar optionsinnehavaren en optionspremie. De aktierelaterade optionsprogrammen kan delas upp i personaloptioner, köpoptioner, teckningsoptioner, syntetiska optioner och konvertibla skuldebrev.<sup>52</sup>

Efter dessa klassificeringar går jag över till att presentera ett synsätt på styrning med belöningsystem.

### 3.4.2 Styrning med belöningsystem

En individs eller grups möjlighet att bidra till målkongruens, ska vara utgångspunkten för utformningen av belöningsystemet. Ett sätt att förena individuella och kollektiva belöningar är att basera den totala gruppbelöningen på resultatmått som speglar grupprestationer och den individuella belöningen på den del som individen kan påverka genom sin prestation. Ju större gruppen är, desto mindre sannolikt är det att individen tror att den egna insatsen har avgörande inflytande. Belöningsystem ska uppmuntra till beteende som är önskvärt för företaget.<sup>53</sup>



Figur 3: Styrning med belöningsystem med imperfekta prestationsmått<sup>54</sup>

<sup>52</sup> Connect, 1999

<sup>53</sup> Arvidsson, 2001

<sup>54</sup> ibid.



*A Önskvärt beteende för att uppnå företagets mål*

*B Individuella prestationer*

*C Prestationer som fångas upp av mått i styrsystemet*

Enligt figur tre korresponderar de individuella prestationerna bristfälligt med de önskvärda prestationerna för att nå företagets mål. I ett idealt system kommer de prestationer som mäts med hjälp av styrsystemet omfatta så stor del av de önskvärda prestationerna som möjligt.

Sammanfattningsvis kommer prestationsmått tillsammans med passande belöningar att verka för ett beteende som främjar målkongruens men bara om måtten representerar vad som är önskvärt för företaget.<sup>55</sup>

### **3.5 Teorisammanfattning**

Den teori som presenterats är av relativt övergripande karaktär. Syftet med det är att läsaren förhållandevis snabbt och enkelt ska kunna sätta sig in i ämnet och förstå resonemanget under analysdelen. Nu sammanfattas delar av teorin som jag anser vara mest intressant för min problemställning. Avslutningsvis sker en teorisammankoppling som illustreras av en figur.

#### **3.5.1 Agentteori**

Agentteorin och dess antaganden om att företagets principaler och agenter har olika preferenser utgör en del av ramen för min studie. Denna divergens kan begränsas via ett belöningsystem. Målen förmedlar vad principalen tycker är viktigt, vilket medför att det blir ett styrningsverktyg om finansiella och icke-finansiella förmåner kopplas till målen. För att det ska gå bra för företaget krävs det att samtliga anställda gemensamt arbetar mot målen, vilket leder till att organisationen uppnår målkongruens.

---

<sup>55</sup> Arvidsson, 2001



I enlighet med agentteorin bör man således belöna sådant beteende som leder till att de anställdas intressen sammanfaller med ägarnas.

### **3.5.2 Motivationsteori**

Maslow identifierar ett antal behov hos människan som hon strävar efter att tillfredställa. Dessa behov kan användas av företagen när de utvecklar sina belöningsystem. Det kan konstateras att om målkongruens ska åstadkommas, krävs att företaget erbjuder arbetsuppgifter som motiverar personalen. När företaget inte lyckas motivera de anställda måste istället incitament av olika slag användas för att öka motivationen. Förväntningsteorin fastslår att motivationen är stor om medarbetarna någorlunda kan förvänta sig att deras ansträngningar kommer att utmynna i belöningar som är ”värda besväret”. Det innebär att motivation är mer sannolikt då det existerar ett förhållande mellan prestation och belöning och att det är klart uppfattat att belöningen tillfredställer mottagarens behov.

Tvåfaktorteorin beskriver motivationsfaktorer som handlar om själva arbetet och hygienfaktorer som handlar om arbetets sammanhang. Att personalen får arbetsberikning är motivationsfrämjande enligt tvåfaktorteorin. X-teorin, konstaterar att människan är av naturen lat och anstränger sig så lite som möjligt. Y-teorin, kännetecknas av självmotiverande, initiativrika och kreativa människor. Det är ledningens ansvar att se till så att personalen utvecklas på ett positivt sätt.

### **3.5.3 Belöningsystem**

Belöningsystem är en möjlighet för företaget att uppmuntra sådant beteende som motiverar personalen att följa företagets strategier och nå dess mål. En annan viktig funktion ett belöningsystem har, är att locka personer med kompetens till företaget och se till så att den stannar. Det finns finansiella (lön, bonus, optioner etc.) och icke-finansiella (förmåner, beröm, uppmärksamhet, karriärmöjligheter etc.) belöningar. Vissa grundläggande kriterier för belöningsystem, är att de bör gälla alla inom företaget, vara kopplat till strategiskt viktiga prestationsmål och relateras till ett resultat den belönade kan påverka.

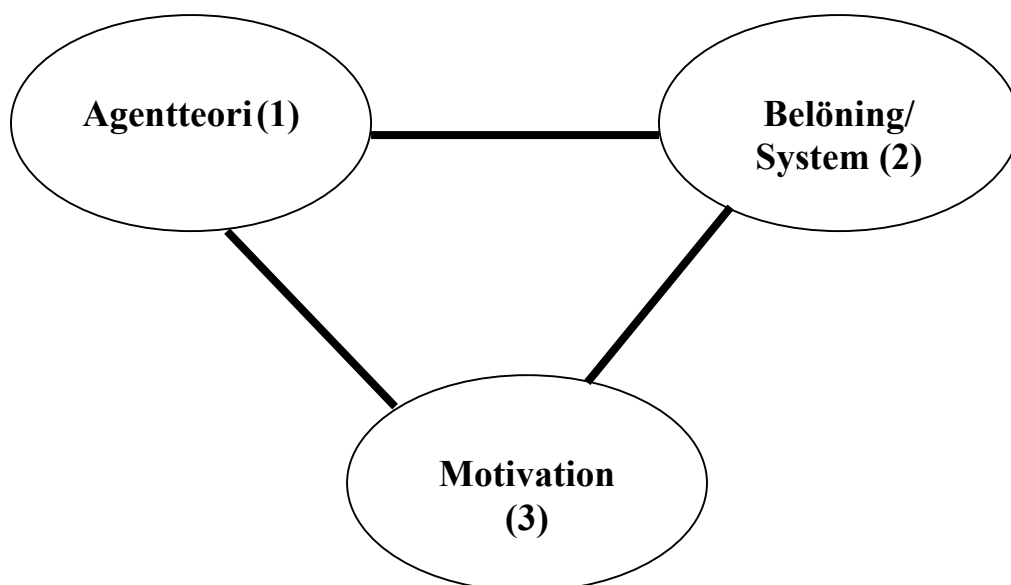


För att ledningen ska lyckas med belöningsystem krävs att företagsledningen förstår behov, värderingar och de kulturella förutsättningarna bland de anställda. Belöningsystemets främsta uppgift är att skapa de incitament som motiverar de anställda att arbeta mot de av ägarna uppställda mål och strategier.

### 3.5.4 Teorisammankoppling

Genom att studera agent-, motivations- och belönings teorier finner jag att dessa teorier kan kopplas samman, trots att innehållen i respektive teori skiljer sig åt. Detta därför av att en teori existerar som en konsekvens av den andra enligt följande resonemang:

De två parterna i agentteorin (1), d v s principalen och agenten och intressekonflikten mellan dem, är grunden till uppkomsten av ett belöningsystem. Belöningsystemet (2) har i sin tur för avsikt att reducera dessa meningsskiljaktigheter. En av grundförutsättningarna för ett belöningsystem är att det skapar incitament av motivationshöjande karaktär för agenten. Motivationsteori (3) ger oss kunskap om vad som påverkar agentens agerande i deras arbete. Agenten motiveras på ett sätt som i sin tur ligger i linje med de strategier och mål principalen ställt upp. Om man utgår från principalens (1) perspektiv så är denne motiverad (3) att nå målen, belöningen (2) faller ut när målen uppnås. Således kan nedanstående modell även att läsas motsols.



Figur 3 Observerade samband mellan teoriavsnitten





## 4 Företags Presentation

I det fjärde kapitlet presenteras de företag som ingår i studien. Detta sker kortfattat med avseende på företags affärsidé, kunder och medarbetare.

### 4.1 BDO Revision AB

”Att vara professionella revisorer och rådgivare åt företag med koncentrerat och aktivt ägande, - ägarledda företag och dess ägare” (affärsidé)

BDO består av ett antal sammanslagna revisionsbyråer och det nuvarande namnet kommer ifrån de tre grundarna Binder, Dijker och Otte. BDO Revision AB är en rikstäckande federation av lokalt ägda revisionsbyråer. Företaget har cirka 370 anställda och finns representerade på ett 40-tal orter i landet. Företagets internationella samarbetspartner är BDO International, som är en världens ledande organisationer inom ekonomisk information för ägarledda företag. BDO finns representerat i ca 100 länder världen över med tyngdpunkten i Europa.

Företaget strävar efter att av sina kunder, betraktas som en samarbetspartner och arbetar därför ofta i projektförm med dem. Utöver bastjänsterna, rådgivning och revision, erbjuds BDOs kunder att delta i kurser, föredrag och andra aktiviteter inom aktuella områden.

Medarbetarna utbildas kontinuerligt för att säkerställa kompetens. Kostnaden för utbildning och personalutveckling utgör cirka fem procent av bolagets omsättning. Medarbetare genomgår under de första fem åren en grundläggande utbildning fokuserad på revision, skatt och redovisning. Därefter planeras utbildningsbehovet för respektive medarbetare individuellt. Mer erfarna medarbetare genomgår strukturerade projekt med sikte på att ta fram personliga utvecklingsplaner för kommande år.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> BDO Revision Väst AB Årsredovisning, 2001/02



## **4.2 KPMG Bohlins AB**

”Vi ska vara den främste leverantören av värdeskapande tjänster inom ekonomisk information” (affärsidé)

Det som idag är KPMGs svenska del har sitt ursprung i Bohlins Revisionsbyrå som bildades år 1923. KPMG är ett kunskapsföretag inom ekonomisk information med 1800 medarbetare vid 80 kontor runt om i landet. Internationellt består företaget av 100 000 medarbetare i 152 länder. Företaget verksamhetsområden i Sverige är revision, redovisning, skatt riskhantering och rådgivning vid transaktioner.

Företaget har huvudsakligen vuxit organiskt med få uppköp och fusioner. KPMG arbetar i en branschspecialiserad organisation för att kunna möta kundernas behov med ingående branschkunskap. Kunderna är internationella och nationella storföretag, mindre och medelstora ägarledda företag, offentlig verksamhet samt ideella och icke vinstdrivande organisationer.

På KPMG vilar ansvaret för medarbetarnas karriär och kompetensutveckling på tre ben: ledning, ledarskap och medarbetarskap. Genom tydliga mål och ramar skapar ledningen förutsättningar för en framgångsrik utveckling. Den centrala rollen i ledarskapet inom KPMG är att forma stimulera och utveckla medarbetarna i effektiva team. Som stöd finns en modell som beskriver kompetensprofiler för olika personalkategorier, balanserade styrkort och ledarskapskurser.<sup>57</sup>

## **4.3 Öhrlings PriceWaterhouseCoopers AB**

”Erbjuda tjänster och produkter inom revision, redovisning och rådgivning som skapar tillit till den information som lämnas och som synbart tillför värde i utvecklingen av verksamhet, riskbildning och konkurrenskraft” (affärsidé)

---

<sup>57</sup> KPMG Bohlins AB, Årsredovising 2001-2002



Öhrlings PriceWaterhouseCoopers är Sveriges största företag inom revision och rådgivning med kontor på drygt 130 orter och 3 000 medarbetare i Sverige. De 45 000 kunderna utgörs av globala företag, svenska storföretag och organisationer, mindre och medelstora, främst lokala, företag samt den offentliga sektorn. I tjänsteutbudet ingår revision och redovisning, riskhantering, skatt och corporate finance. Öhrlings PWC ingår i PriceWaterhouseCoopers med fler än 125 000 medarbetare.

Öhrlings PWC har ett tjänsteutbud och en marknadsorienterad organisation som utgår från kundernas behov. Företaget menar att ett nära samarbete mellan kunder och kolleger är nödvändigt för att nå bästa resultat. De långsiktiga målen innefattar en fortsatt ledande marknadsposition, lönsamhet, nöjda medarbetare, stärkt ställning i den offentliga sektorn samt internationellt välkoordinerade tjänster. Företagens operativa verksamhet i Sverige bedrivs i två enheter: PriceWaterhouseCoopers AB med inriktning framförallt på globala företag och större noterade svenska företag samt Öhrlings PWC som arbetar med svenska företag och organisationer samt lokala företag.

Arbetet inriktas på att stimulera varje medarbetare i dennes individuella utveckling. Praktiskt sker detta bl a genom riktade utbildningsinsatser samt vidareutveckling av en företagskultur som präglas av kommunikation och teamwork. De 3000 medarbetarna gör företaget till ett av Sveriges största kunskapsföretag d v s ett företag där konkurrensförmågan i organisationen framför allt bygger på medarbetarens kompetens och engagemang. Inom flertalet av företagets tjänsteområden är målet att varje medarbetare ska ha en egen personlig mentor. Dessa personer har en stödjande roll med ansvar för att bidra till en eller flera medarbetares personliga utveckling.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Öhrlings PWC, Årsredovisning, 2000/01



## 5 Empiri och Analys

Jag kommer att presentera och analysera empirin från intervjuerna i samlad form. Detta upplägg anser jag vara det mest lämpliga, då jag fokuserar på revisionsbyråer i allmänhet och inte enskilda företag. Detta möjliggör också en tydlig koppling till teoriområdena: agent-, motivations- och belöningsteori. Varje stycke innehåller ett eller flera citat som är talande för den information jag införskaffat från respondenterna. Genom dessa citat är min förhoppning att överskådlighet skapas, vilket bör underlätta för läsaren.

### 5.1 Agentteori - kopplingar

Inom revisionsbranschen råder, som i de flesta andra branscher, principal – agentförhållanden. Det förhållande som studien fokuserar är förhållandet mellan delägarna (principal) och medarbetaren (agent). Principalen och agenten har enligt teorin skilda mål<sup>59</sup>. Detta kan innebära opportunistiskt beteende från agentens sida som kan påverka målkongruensen negativt. På företagen har jag funnit möjligheter till sådant beteende när det gäller *flextider*, *frihet i arbetsutövning* och *informationsövertag*.

*”Flextider är en klar fördel. Jag kan i flera fall styra min tid helt på egen hand”* (Medarbetare KPMG). Då medarbetaren har stor frihet med flexibla arbetstider kan detta komma att utnyttjas på ett sätt som kan påverka företagets målkongruens negativt. Företagen har dock funnit sätt att styra flexetiderna så att de anpassas till efterfrågan på företagets tjänster. Under vintertid då efterfrågan på företagets tjänster är stor, förväntas medarbetarna arbeta minst 40 timmar i veckan. Som kompensation för detta har medarbetarna 35 timmars ”sommarvecka” under månader då efterfrågan är lägre.

*”Friheten i jobbet t.ex. att få vara ute mycket hos kund, är något jag verkligen uppskattar”* (medarbetare BDO). Då medarbetaren har stor frihet i sin arbetsutövning med mycket arbete ute hos kunder, kan ägarna ha svårt att bedöma om dennes arbete utförs i linje med företagets uppställda mål och strategier.

---

<sup>59</sup> Arvidson, 2001



Det är svårt att med klarhet säga vad företagen gör för att undvika detta. Ett sätt som motverkar benägenhet till arbetssmitning är att medarbetarna mestadels arbetar i grupp och inte självständigt.

I de företag jag studerat finns skillnad i informationsinnehav mellan principalen och agenten. Medarbetarna förfogar i vissa fall över mer information om de företag eller projekt han eller hon arbetar med än vad delägarna gör. Detta kan locka medarbetare att nyttja informationen för personliga syften, t ex starta egen revisionsverksamhet och ta med sig kunder man byggt upp ett förhållande med. Företagen motverkar denna risk genom olika försök att binda medarbetaren till företaget. De försöker få medarbetaren att känna tillhörighet till organisationen. Medlen för detta kan vara att erbjuda flertalet sociala aktiviteter, etablera en stark företagskultur och få medarbetaren att känna sig som en del av helheten. *"Jag trivs mycket bra med mina kolleger vi har kul såväl på jobbet som utanför"* (medarbetare Öhrlings PWC).

Enligt teorin så skapar belöningsystem av finansiell och icke-finansiell karaktär möjligheter till reducering av opportunistiskt beteende från agenten sida vilket stärker målkongruensen<sup>60</sup>. Då medarbetarna på mina företag inte innefattas av de finansiella incitamenten i belöningsystemet saknar delägarna det styrmedlet. En delägare menade dock att medarbetarna *inofficiellt* innefattas av finansiella belöningsformer. *"Det finns inget uttalat system men alla duktiga medarbetare oavsett anställningslängd har möjlighet till finansiell belöning"* (delägare Öhrlings PWC).

## **5.2 Motivationsteori - kopplingar**

När Maslows behovspyramid appliceras på företagens *medarbetare* konstatera jag att deras behov är tillfredställda på de tre första nivåerna: de fysiska behoven, säkerhetsbehoven och de sociala behoven. I företagssammanhang kan de fysiska översättas till lön och arbetsförhållanden. Lönen betalas ut regelbundet och arbetsförhållandena får anses vara goda. Säkerhetsbehoven översätts till säkerhet i arbetet och minimering av risken att bli arbetslös. Enligt vad som framkommit riskerar medarbetarna inte arbetslöshet i dagsläget.

---

<sup>60</sup> Anthony & Govindarajan, 2001



Det kan finnas en risk att de sociala behoven inte tillfredställs om medarbetaren arbetar för mycket ute hos kund och inte bland arbetskollegerna på kontoret.

Företagen försöker möta dessa behov genom att erbjuda ett brett utbud av gemensamma sociala aktiviteter. *"Vi trivs tillsammans såväl på jobbet som på fritiden. Företaget arrangerar flertalet sociala aktiviteter, vi anordnar regelbundet fredagsöl och har varit på utlandssemester. Dessa sociala aktiviteter stärker vänskapen mellan oss anställda"* (personalansvarig BDO).

När Maslows behovspyramid appliceras på företagens *delägare* bör de sannolikt befinna sig ytterligare ett steg upp i pyramiden på nivån uppskattningsbehov. Den här behovsnivån handlar om att bli sedd, få sin identitet, sitt ego bekräftat av andra. Faktorer som självrespekt, självförtroende och självuppskattning är viktiga. Detta bör delägarna inneha då anställningssituationen är sådan att erkännande och respekt från övriga medarbetare tycks tillhöra vardagen, samt att de får kontinuerlig vidareutveckling och möter utmanande arbetsuppgifter. *"Mitt jobb består i att utveckla medarbetarna och företaget inför framtiden"* (delägare Öhrlings PWC).

Enligt förväntningsteorin är motivationen stor om medarbetarna någorlunda kan förvänta sig att deras ansträngningar och bidrag kommer att utnyttas i belöningar, men motivation är mer sannolik då det existerar ett synbart förhållande mellan prestation och belöning<sup>61</sup>. På företagen sker kopplingen mellan prestation och belöning både på månads- och på årsbasis. Att belöna månadsvis borde vara motivationshöjande då man ganska snart får se verkan av sin ansträngning. Belöning på årsbasis kan ur motivationssynpunkt ifrågasättas då det existerar en svag tidsmässig koppling mellan prestation och belöning. *"Oftast finns ingen klar koppling mellan prestation och belöning utan bonus faller ut efter hand"* (delägare Öhrlings PWC)

När företagen karaktäriseras enligt Herzbergs tvåfaktorteori kan jag, när det gäller hygienfaktorer, konstatera att de stundom bör vara otillfredsställande för medarbetarna. Ingångslönen är, med tanke på utbildningsnivå, låg och arbetsmiljön är vid tillfällen

---

<sup>61</sup> Vroom, 1995



bristfällig. *”Det händer att man får sitta och jobba i något mini litet rum då ingen annan plats finns ute hos kund”* (medarbetare Öhrlings PWC).

När jag ser på motivationsfaktorerna i arbetet, tillgodoses de genom ständig utveckling för individen med vidareutbildning och utmanade arbetsuppgifter. Denna arbetsberikning erbjuds medarbetaren vilket medför förutsättningar för hög motivation och arbetsglädje.

För att lyckas i arbetslivet i allmänhet, och i revisionsbranschen i synnerhet, bör medarbetarna på företagen ha det förhållningssätt som McGregor beskriver i sin Y-teori. Medarbetaren arbetar mycket självständigt och övervakas i liten utsträckning av delägarna. Han eller hon uppmuntras till att ta ansvar och ställs regelbundet inför nya arbetsuppgifter hos kunder, vilka måste lösas på ett kreativt sätt. *”Som revisorsassistent kan man inte vara passiv och förvänta sig att få direktiv till alla uppgifter”* (delägare KPMG).

När det gäller delägarens ansvar att se till så att medarbetaren utvecklas på ett positivt sätt, tillgodoses detta i att medarbetaren får varierande arbetsuppgifter och inte fastnar i en viss typ av arbete. *”Den ena dagen är inte den andra lik, det gäller att kunna handskas med att ha många bollar i luften”* (medarbetare Öhrlings PWC).

### **5.3 Belöningsteori - kopplingar**

På företagen baseras belöningarna på koncernens, lokalkontorens samt affärsområdets resultat, vilket innebär kollektivt satta belöningar. Det finns få individuellt baserade belöningar på företagen. Anledningen till att företagen väljer att ha flest kollektiva prestationsbelöningar är att det skapar en gruppkänsla i företaget. Det får de anställda att ställa upp och hjälpa varandra, man känner mer ansvar för gruppen och företaget, sammanhållningen stärks och kontakten med kollegerna blir viktigare. *”Vi använder en gemensam modell för att vi vill driva företaget som ett gemensamt bolag, ingen intern konkurrens får orsaka att företagets som helhet går sämre”* (ekonomi, BDO).



När belöningar baseras på kollektiva resultat blir det svårt för medarbetaren att se sin prestation, det finns då i enlighet med förväntningsteorin risk för att motivationen sjunker<sup>62</sup>. ”Jag saknar i vissa fall individuell prestationsmätning, vi mäter på affärsområden vilket inte direkt är motivationshöjande” (medarbetare Öhrlings PWC). En annan nackdel är att den anställde kan smita undan arbetet men får ändå lika stor belöning som resten av gruppen.

Några få belöningar på företagen baseras på individuell basis. Den stora fördelen med detta är att medarbetaren ser en koppling mellan prestation och belöning, vilket ökar motivationen. Risken finns att den anställde främst agerar i egenintresse, vilket med tiden kan missgynna företaget. Incitament för lojalitet mot arbetskolllegerna torde även bli lägre om belöningen baserades individuellt.

”Belöningarna baseras både på hårda och mjuka faktorer” (delägare Öhrlings PWC).

Belöningarna till delägarna grundas på ”hårda” faktorer (omsättning och faktureringsunderlag etc.) och på ”mjuka” faktorer (ledarskapsförmåga, förmåga att utveckla företaget, ansvar och engagemang etc.). Både hårda och mjuka faktorer belönas med finansiell bonus.

Omsättning och faktureringsgrad används som mått för att mäta effektivitet och lönsamhet bland delägarna. Dessa faktorer mäts både kollektivt och individuellt. När de mäts kollektivt, blir det svårt för delägaren att se koppling mellan sin prestation och sitt resultatbidrag. När företagen mäter lönsamhet och effektivitet på individuell basis, används fler parametrar där omsättning och effektivitet är de vanligaste. Utöver dessa belönas de som har många nöjda kunder, tar egna initiativ och arbetar självständigt. Det finns dock inget uttalat system för att belöna dessa parametrar utan det belönas efterhand.

För att göra medarbetarna mera resultatfokuserade vore det kanske bra om företagen erbjuder dem möjlighet att ta del av finansiella belöningar. Detta gäller inte minst i dessa kunskapsföretag där medarbetarna på alla nivåer utgör företagets viktigaste tillgång. Bland företagen existerar inte finansiella belöningar på medarbetarnivå. Detta verkar leda till att medarbetarna ibland känner av bristande motivation och därmed resultatmässigt presterar sämre.

---

<sup>62</sup> Vroom, 1995





*”Det känns som det inte har någon betydelse hur mycket eller hur lite man arbetar, lönen är ändå i stort sätt den samma”* (medarbetare Öhrlings PWC). De flesta av de medarbetare som intervjuats är av åsikten att de skulle vilja kunna förvärva sig möjligheten till någon form av finansiell belöning. Denna skulle vara prestationsbaserad vilket skulle stärka medarbetarnas motivation i det dagliga arbetet. Hur det finansiella belöningssystemet på medarbetarnivå i praktiken skulle fungera är emellertid svårt att säga. Delägarna menar att det är tämligen meningslöst att ge medarbetarna prestationsbaserad lön då de har mycket liten möjlighet att påverka sina intäkter. *”Då de i praktiken inte själva kan införskaffa nya kunder har de mycket liten möjlighet att påverka sina intäkter”* (ekonomi, BDO).

Efter genomgång av de tre huvudområdena går jag nu över till att diskutera belöningssystemets betydelse i företagets personalförsörjning.

#### **5.4 Personalförsörjning**

Respondenterna är av den gemensamma uppfattningen att det är relativt låga ingångslöner i revisionsbranschen. Det är först när man når auktorisation som lönerna blir konkurrenskraftiga. Medarbetarna väljer dock att jobba kvar därför att de trivs så bra med sina arbetsuppgifter och därför att de med tiden kommer att erbjudas högre lön. *”Externredovisning är roligare än internredovisning”* (medarbetare BDO) Det väljer också att stanna kvar tack vare det sociala umgänget samt att de får jobba mycket externt, vilket är uppskattat. *”En månadslön är självklart viktig men det är inte bara den som belönar. Faktorer som omväxlande, roligt, utmanande jobb och att få vara ute mycket hos kund är också viktigt”* (medarbetare KPMG).

Enligt undersökningar är företagen attraktiva arbetsplatser som attraherar kompetent personal<sup>63</sup>. *”Attraktionen av kompetens till firma är mycket god, nästan för god”* (personal BDO). För att upprätthålla detta menar företagen att det är viktigt att inte bara kunna ge sin personal en konkurrenskraftig lön utan också erbjuda flertalet andra icke-finansiella fördelar,

---

<sup>63</sup> Företagsbarometern, 2002



t.ex. möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling, subventionerade träningskort, flexibla arbetstider och sociala aktiviteter.

Hur attraheras då kompetens till företaget? Enligt respondenterna attraherades de inte av lönen, utan av andra faktorer. Nedan presenteras några typiska svar:

*”Företaget erbjuder mycket kompetensutveckling, det är ett perfekt första jobb”*  
(medarbetare KPMG).

*”En decentraliserad organisation där företaget engagerar sina medarbetare till att säga sin mening”* (medarbetare BDO).

*”Ett företag med ung personal och mycket sociala aktiviteter”* *”Vi har kul tillsammans”*  
(medarbetare Öhrlings PWC).

*”Företagen visar stort intresse för individen alla får vara med och det är högt i tak”*  
(personal BDO).

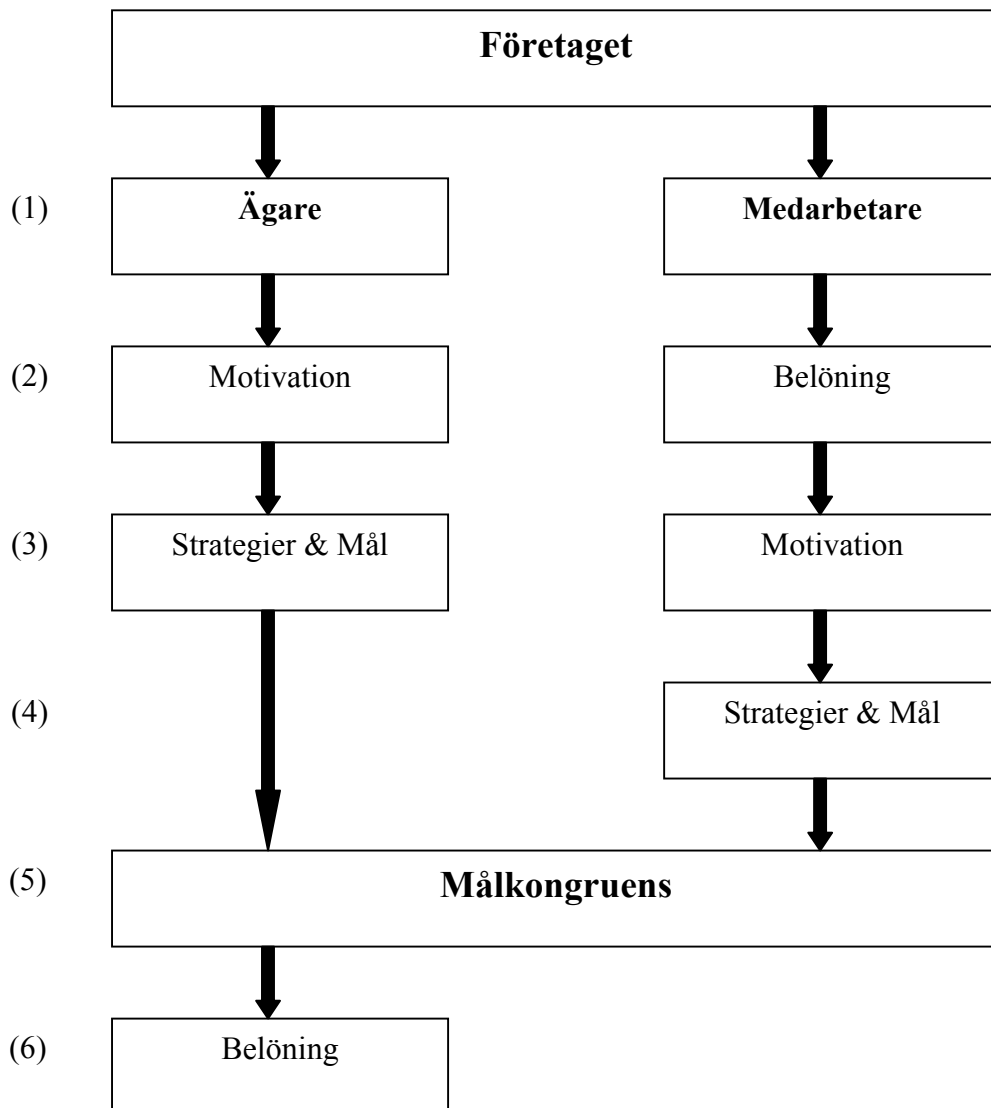
*”Genom det personliga mentorskapet skapar min arbetsgivare goda förutsättningar för mig att lyckas i min karriär”* (medarbetare Öhrlings PWC).

I nästa avsnitt avslutas empirianalysen med en modell som illustrerar ägarnas samt medarbetarnas väg mot belöning och målkongruens.



### 5.5 Avslutande modell

Då ägarna har definierat strategier och mål behöver de ingen belöning för att styra mot dem, deras belöning faller ut (läge 6) då målkongruens uppnås. Belöningen till ägarna kan ta sig uttryck i vinstandelssystem, bonus och aktieutdelning. Medarbetarna kräver belöning i form av grundlön och andra icke-finansiella förmåner redan i läge 2. Detta motiverar sedermera dem i riktning mot företagets strategier och mål. Det är när ägaren befinner sig i (läge 3) och medarbetarna i (läge 4) som målkongruens uppnås.



Figur 5 Ägare och medarbetarnas väg mot belöning och målkongruens



## **6 Slutkommentar**

I detta avslutande kapitel sammanställer jag de slutsatser som är möjliga att dra i enlighet med analysens resultat. Särskild tonvikt läggs vid de konklusioner jag anser mest betydelsefulla. Kapitlet avslutas med förslag på fortsatta studier inom området.

### **6.1 Slutsatser**

Efter att ha studerat tre kunskapsbaserade företag med avseende på motivation, målkongruens och personalanskaffning, kan jag konstatera att verkligheten i mångt och mycket överensstämmer med det teoretiska resonemanget. Med andra ord så skapar belöningsystem de motivationseffekter som leder till målkongruens och frambringar de incitament som attraherar och behåller personal i företaget. Resultatet är dock inte entydigt och min empiri påvisar inte tydliga mönster för hur belöningsystem ska vara utformade för att leda till målkongruens. Jag väljer därmed att inte dra någon slutsats när det gäller på vilket sätt företagets belöningsystem skapar målkongruens mellan dess ägare och medarbetare, då risken för misstolkning och allt för grova generaliseringar är påtaglig. Detta är ett komplext område som kräver ytterligare fördjupning vilket det inte fanns något utrymme till inom ramen för denna studie. Emellertid har jag funnit några intressanta företeelser värda att nämnas.

Genom intervjuer fick jag bekräftat att ett belöningsystems innehåll är centralt när det gäller att attrahera och behålla personal med rätt kompetens inom företag. Samtliga medarbetare menar att de har valt sin arbetsgivare på andra grunder än ingångslönen. Belöningsystemens icke-finansiella del skapar den attraktionskraft de har för avsikt att göra, samtidigt som den ser till att kompetensen stannar kvar inom företaget.

Mitt syfte med studien var inte att jämföra företagets belöningsystem, men jag lade trots det märke till att det förekommer få skillnader i belöningsystemens utformning mellan företagen. Detta är beaktansvärt då de enligt teorin är viktigt att respektive företag skräddarsyr just sitt eget belöningsystem, som bör ligga i linje med organisationens kultur och värderingar.



Då företagen, med avseende på t.ex. omsättning, kunder och personalens sammansättning, skiljer sig åt, känns det logiskt att även belöningsystemen skiljer sig åt med avseende på form och innehåll. Jag är dock försiktig med att dra några allt för generella slutsatser angående detta, då den information som mottagits gällande respektive företags belöningsystem och dess utformning, är relativt begränsad. Att respondenterna har varit restriktiva i sitt utlämnande av information beror förmodligen på att belöningsystemens innehåll och form tillhör företagens känsligare områden.

När det gäller klassificering av belöningarna kan slutsatsen dras, att ägarna motiveras främst av de finansiella incitamenten i belöningsystemet såsom bonus och vinstandelar. När det gäller medarbetarna däremot, motiveras de främst av de icke-finansiella incitamenten i belöningsystemet såsom kompetensutveckling, möjlighet till befordran och sociala aktiviteter. Jag har inte sett något klart mönster i företagens val mellan individuella och kollektiva belöningar. Detta kan bero på att företagen genom sina belöningsystem premierar olika beteenden hos delägare och medarbetare. Någon vilja hos företagen att likrikta belöningarna i kollektiva eller individuell riktning har inte gjort sig gällande. I avvägningen mellan kort- och långsiktiga belöningar överväger de långsiktiga. Detta beror förmodligen främst på att nya kunder då hunnit utvärderas med avseende på lönsamhet och betalningsvillighet etc. Belöningen faller då ut på längre sikt eller efterhand.

Relation mellan prestation och belöning på medarbetarnivå bör ses över. I nuläget ser medarbetare ingen koppling mellan utförd prestation och belöning. Detta kan leda till problem när medarbetaren har varit anställd ett par tre år. Vid denna tidpunkt är kunskapen och erfarenheten relativt stor, men lönen och motivationsincitamenten är ungefär de samma som när de var nyanställda. Någon form av prestationsbaserat finansiellt incitament på den här nivån menar jag vore på sin plats.

Ett väl fungerande belöningsystem kommer sannolikt även fortsättningsvis att vara ett effektivt styrmedel för att uppnå målkongruens och för att rekrytera och behålla attraktiv arbetskraft. Denna slutsats gäller inte minst i dessa kunskapsintensiva företag där innehavet av kompetenta och välutbildade medarbetare är avgörande, och personalen utgör företagets absolut viktigaste tillgång.



För att tydliggöra mina resultat väljer jag avslutningsvis att i punktform kortfattat sammanställa studiens slutsatser.

- Belöningsystem skapar motivationseffekter som leder till målkongruens i företaget.
- Belöningsystems innehåll är centralt när det gäller att attrahera och behålla personal med rätt kompetens inom kunskapsintensiva företag.
- Det förekom få skillnader i belöningsystemens utformning mellan företagen.
- Belöningsystemens innehåll och form tillhör företagens känsligare områden.
- Ägarna motiveras främst av de finansiella incitamenten i belöningsystemet.
- Medarbetarna motiveras främst av icke-finansiella incitamenten i belöningsystemet.
- I avvägningen mellan kort- och långsiktiga belöningar överväger de långsiktiga.

## **6.2 Förslag till vidare studier**

Det kan så här i efterhand konstateras att det även hade varit intressant att göra en studie av jämförande art. Till exempel att utifrån en ”perfekt modell” se vilket företag som erbjöd sina anställda de bästa förutsättningarna gällande finansiella och icke-finansiella belöningar. Vidare hade det varit spännande att göra en undersökning av vilka belöningar personalen värderar högst. Möjligen underskattas de finansiella incitamentens styrningsförmåga av företagen? Vilka belöningar ger störst effekt på motivationen? Detta är mina förslag till vidare forskning på ett, enligt mitt tycke, mycket intressant område.



## 7 Källförteckning

### 7.1 Teori och referenslitteratur

Anthony, R-N. & Govindarajan, V., 2001, *Management Control Systems*, International edition McGraw-Hill Irwin, Boston, USA

Arvidsson, P., 2001, *Syrning med belöningsystem*, från Samuelsson, L.A. *Controllerhandboken* utgåva 7 Industrilitteratur AB, Stockholm

Backman, J., 1998, *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund

Bredbacka, C., 1985, *Resultatlön ett management verktyg*, SAF, Sverige

Dimmlich, R-P., 1999, *Human Resource - Om samspelat mellan individ, grupp och organisation*, Dimmlich Management, Stockholm

Gröjer, A. & Gröjer, J-E., R1988:1, *VEPA-projektet om ekonomi och belöningsystem i statliga myndigheter*, Stockholms Universitet

Grönroos, C., 1992, *Service Management - Ledning, Strategi och Marknadsföring i Servicekonkurrens* ILS förlag, Göteborg

Henderson, S., Peirson, G., Brown,, R., 1992, *Financial Accounting Theory*, 2:a upplagan., Longman Cheshire, Melbourne,

Holme, I-M. & Solvang, B-K., 1997, *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvalitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, D-I. & Thorsvik, J., 1997, *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund



LeBoeuf, M., 1986, *Rätt belöning den främsta ledarprincipen*, Liber förlag, Stockholm

Lekvall, P. & Wahlbin, C., 1993, *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM Förlag AB, Göteborg

Lundström, P-Å., 1994, *Belöningar*, Beteendevetenskapliga institutet, Västerås

Maslow, A.H., 1954, *Motivation and Personality*, Haper & Brothers, New York USA

Samuelson, L-A., red, 2001 *Controllerhandboken* Sveriges Verkstadsindustriers och Förlags AB Industrilitteratur, Stockholm

Simons, R., 2000, *Performance Measurement & control system for implementing strategy*, Prentice Hall inc. New Jersey USA

Svensson, A., 2001, *Belöningsystem*, Företagsservice AB, Stockholm

Svensson, P-G., Starrin, B., (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund

Svensson, A. & Wilhelmson, L., 1989, *Belöningsystem*, SIPU förlag, Stockholm

Vroom, V., 1995, *Work and Motivation*, Jossey-Bass, San Francisco USA

## **7.2 Tidskrifter, universitetsuppsatser och årsredovisningar**

Andersson, A-S. et al., 2001, *Belöningsystem och motivation Finns det skillnader mellan den gamla och nya ekonomin?*, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Göteborg

BDO Revision Väst AB, 2001-2002, Årsredovisning





CONNECT., 1999, *Att belöna och motivera medarbetarna i tillväxtföretag*, Kungliga tekniska akademien, Stockholm

Emmanuel, C et al., 1990, *Accounting for management Control* Chapman & Hall

Jackson, S-E., & Schuler, R-S., 1995, *Understanding human resources management in the contexts of organizations and their environments* Annual review of psychology, vol.46

KPMG Bohlins AB, 2000-2001, Årsredovisning

Magnusson, A. & Johansson, K. 2000, *WM-datas belöningsystem*, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Göteborg

Nationalencyklopedin, 2002,

[www.nationalencyklopedin.com/jsp/search/search.jsp?h\\_search\\_mode=simple&t\\_word=bel%  
F6ningssystem&btn\\_search=S%F6k+i+NE](http://www.nationalencyklopedin.com/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&t_word=bel%C6nningssystem&btn_search=S%F6k+i+NE)

Nelson, J. & Samuelsson, M., 2000, *IT-branschens belöningsystem en studie av åtta företag*, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Göteborg

Nicolin, T., 2002-11-22 "Bara det bästa ska belönas" Dagens Nyheter DN debatt

Porter, M-E., 1996, *What is strategy?* Harvard Business review vol.74 no 6 Nov-Dec

Schou, 1988, *Checklista för belöningsystem*, Chefen nr 9

Stark, A. 1999-02-10, *Belöning på jobbet - inte så lätt som man tror*, Svenska Dagbladet

Stroh, A. et al., 1996, *Agency theory and variable pay compensation strategies*, Academy of management journal vol 39 no 3

Öhrlings PriceWaterhouseCoopers AB, 2000-2001, Årsredovisning



### **7.3 Muntliga källor**

Medarbetare A, KPMG den 2 januari 2003

Medarbetare B, Personal, BDO den 2 januari 2003

Medarbetare C, Ekonomi, BDO den 2 januari 2003

Medarbetare D, BDO den 2 januari 2003

Medarbetare E, Öhrlings PWC den 3 januari 2003

Delägare F, Öhrlings PWC den 8 januari 2003

Delägare G, KPMG den 9 januari 2003



## **Bilaga frågor till respondenterna**

### Agentt teori och Belöningsystem

1. Varför sökte du dig till företaget?
2. Var företagets belöningsystem av betydelse när du sökte dig till företaget?
3. Hur styrs medarbetare för att arbeta på ett sådant sätt att företagets mål uppnås?
4. Vilka syften har företaget med belöningsystemet?
5. Enligt din mening uppfylls dessa syften?
6. Styr belöningsystem dig i någon riktning?  
På vilket sätt styr Belöningsystemet?  
I vilken riktning styr belöningsystemet dig?
7. Kan ni presentera de former av belöningsystem som företaget använder?  
Finansiella och icke-finansiella?  
Team individ baserat?  
Kopplat till vilka mål?  
Kopplat till övergripande strategier?
8. Vad tycker du är negativt med ert belöningsystem?
9. Omfattas all personal av Belöningsystemet? Vilka omfattas?
10. Baseras belöningsarna på Individuella eller kollektiva resultat?
11. Saknar du några belöningsformer?
12. Vad är det som belönas vilket beteende eftersträvas?

### Motivation och belöningsystem

13. Hur är kopplingen i tid mellan prestation och belöning?
14. Hur ser de finansiella belöningsformerna ut?
15. Hur ser de icke-finansiella ut?
16. Anser du att belöningsystem utformning ökar din motivation? På vilket sätt?



Personalanskaffning och belöningsystem

17. Företaget förmåga att attrahera kompetens till företaget?
18. Vad gör företaget för att behålla kompetens i företaget?
19. Vilka incitament anser du företaget ska ge de anställda så de stannar länge på företaget?
20. Lyckas de med detta?
21. Vad kan företaget förbättra sig på?
22. Rekryteringsförhållanden (lätt eller svårt att få tag på arbetskraft)?
23. Anser ni att ert belöningsystem lockar arbetskraft till företaget?