

Konsten att belöna goda prestationer
- en studie i projektorienterad miljö

Jenni Ahlström & Lina Larsson



Avdelning, Institution
Division, Department

Ekonomiska Institutionen
581 83 LINKÖPING

Datum
Date
2002-06-05

Språk
Language
X Svenska/Swedish
Engelska/English

Rapporttyp
Report category
Licentiatavhandling
Examensarbete
C-uppsats
X D-uppsats
Övrig rapport

ISBN

ISRN Ekonomiprogrammet 2002/29

Serietitel och serienummer **ISSN**
Title of series, numbering

URL för elektronisk version
<http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2002/ep/029/>

Titel Konsten att belöna goda prestationer - en studie i projektorienterad miljö

Författare Jenni Ahlström och Lina Larsson

Sammanfattning

Bakgrund: I de kunskapsintensiva företagen av idag krävs en ny utformning av belöningsystem. Eftersom de mänskliga resurserna utgör en viktig del i konkurrenskraften är det också alla medarbetare i företaget som ska beröras av ett belöningsystem. Utmaningen ligger i att företagets övergripande målsättning med belöningsystemet måste fogas samman med medarbetarnas uppfattning om vad som motiverar för att det ska få avsedd effekt.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att analysera utformningen av belöningsystem i en komplex projektorienterad miljö, med hänsyn tagen till såväl företagsledningens önskemål om beteenden och prestationer att premiera som till vilka belöningar som motiverar medarbetarna.

Genomförande: Intervjuer har genomförts med 7 chefer och 8 medarbetare på ABB Power Systems. Dessutom har en enkätundersökning bland medarbetare inom enheten genomförts.

Resultat: Studien visar att önskvärda prestationer och beteenden kan specificeras i måluppfyllelse respektive goda insatser. I en projektorienterad miljö bör det finnas utrymme för att belöna såväl enskilda individer som grupper. Belöningar som utdelas ska variera både i förhållande till vad de består av och med avseende på deras värde.

Nyckelord

Belöningsystem, Belöningar, Prestationer, Styrmedel, Motivation, Magnus Vik, ABB



Avdelning, Institution
Division, Department

Ekonomiska Institutionen
581 83 LINKÖPING

Datum
Date
2002-06-05

Språk
Language
X Svenska/Swedish
Engelska/English

Rapporttyp
Report category
Licentiatavhandling
Examensarbete
C-uppsats
X D-uppsats
Övrig rapport

ISBN

ISRN Ekonomiprogrammet 2002/29

Serietitel och serienummer **ISSN**
Title of series, numbering

URL för elektronisk version
<http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2002/ep/029/>

Title The art of rewarding performance – a study in a project based environment

Authors Jenni Ahlström och Lina Larsson

Abstract

Background: In companies of today human resources are very important and therefore they need a new design when it comes to reward systems. Since human resources are the major force for creating distinctive core competencies all employees should also be involved in the reward system. To reach the intended result of the reward system the challenge is to get the overall goal of the company to correspond with rewards that motivate employees.

Purpose Statement: The purpose is to analyze the design of a reward system in a complex project based environment, with consideration to the executives' requirements for behaviour and performance to reward as well as to which rewards that motivate the employees.

Research Method: We have carried out 7 interviews with executives and 8 interviews with employees at ABB Power Systems. Furthermore, we have carried out a questionnaire among employees at ABB Power Systems.

Result: According to the study performance and behaviour can be specified in fulfilment of goal and good performance. In a project based environment it should be possible to reward individuals as well as groups. The rewards should vary in both content and value.

Keywords

Reward System, Rewards, Performance, Management Control System, Motivation, Magnus Vik, ABB

Förord

Tankarna kring denna uppsats började ta form redan under höstterminen 2001. Det började med svårigheter att hitta en uppsatspartner att skriva med. Då detta första orosmoln äntligen var över gick fortsättningen dock i en rasande fart. Ämnesvalet var självklart och vi hittade vår handledare Magnus Vik redan innan jul. När Magnus sedan ringde oss efter jul och frågade om vi ville använda ett ”riktigt fall”, nämligen ABB Power Systems i Ludvika som hade funderingar på att införa ett belöningsystem, kändes det som att det här med uppsats är riktigt kul. Denna känsla har funnits med oss under hela terminen och i alla faser man hamnar i som uppsatsskrivare. Först ett par veckor innan inlämning fick vi vår första motgång och det var i denna fas av uppsatsen som arbetet blev tungt och mycket tidskrävande. Vi vill tacka vår handledare Magnus som har bidragit till att vår uppsatstermin varit lärorik, rolig och förhållandevis bekymmersfri, samtidigt som han på ett fantastiskt sätt har entusiasmerat oss och fått oss att tro på oss själva även i motgång. Vi vill också tacka ABB Power Systems för deras alltid lika trevliga bemötande, deras satsning på oss i form av resurser och att vi fått ta del av information i ämnet på deras företag. Magnus och ABB Power Systems har möjliggjort att vi kunnat slutföra denna uppsats på ett sätt som vi själva är mycket nöjda med. Efter slutförd termin känner vi oss numera väl insatta på området ”belöningar” och terminen har väckt en nyfikenhet att spinna vidare på området på något sätt i framtiden. Vad gäller det vi lärt oss kan det sammanfattas genom följande citat:

”Ju mer man tänker, ju mer inser man att det inte finns något enkelt svar”.

(Nalle Puhs lilla klokbok)

Linköping, 2002-06-26

Jenni Ahlström

Lina Larsson

INNEHÅLL

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INLEDNING | 1 |
| 1.1 | BAKGRUND..... | 1 |
| 1.2 | PROBLEMDISKUSSION..... | 2 |
| 1.2.1 | <i>Belöningsystemets två parter.....</i> | 2 |
| 1.2.2 | <i>Belöningsystemets kontext.....</i> | 3 |
| 1.2.3 | <i>Problemformulering.....</i> | 4 |
| 1.2.4 | <i>Syfte.....</i> | 5 |
| 1.2.5 | <i>Förtydligande.....</i> | 5 |
| 1.2.6 | <i>Avgränsning.....</i> | 6 |
| 1.2.7 | <i>Disposition.....</i> | 7 |
| 2 | VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT..... | 9 |
| 2.1 | VÅR SYN PÅ VETENSKAP..... | 9 |
| 2.1.1 | <i>Vårt val av forskningsideal.....</i> | 10 |
| 2.2 | VÅR SYN PÅ VERKLIGHETEN..... | 11 |
| 2.3 | VÅRT ANGREPPSSÄTT..... | 13 |
| 3 | TILLVÄGAGÅNGSSÄTT..... | 15 |
| 3.1 | FALLSTUDIER..... | 15 |
| 3.2 | PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT I VÅR FALLSTUDIE | 16 |
| 3.2.1 | <i>Intervjuer</i> | 17 |
| 3.2.2 | <i>Enkät.....</i> | 18 |
| 3.2.3 | <i>Benchmarking.....</i> | 21 |
| 3.2.4 | <i>Sekundärmaterial.....</i> | 21 |
| 3.3 | METODKRITIK..... | 22 |
| 3.3.1 | <i>Fallstudie.....</i> | 22 |
| 3.3.2 | <i>Intervjuer.....</i> | 23 |
| 3.3.3 | <i>Enkäten.....</i> | 24 |
| 4 | FÖRETAGSPRESENTATION | 27 |
| 4.1 | ABB..... | 27 |
| 4.2 | UTILITIES OCH POWER SYSTEMS | 28 |
| 4.2.1 | <i>Arbetet på Power Systems.....</i> | 29 |
| 4.2.2 | <i>Förhållanden inom Power Systems med avseende på vårt undersökningsområde.....</i> | 30 |
| 5 | TEORETISK REFERENSRAM | 33 |
| 5.1 | DEFINITIONER..... | 33 |
| 5.2 | BELÖNINGSSYSTEM SOM STYRMEDEL..... | 34 |
| 5.3 | BELÖNINGENS INVERKAN PÅ MOTIVATIONEN..... | 37 |
| 5.3.1 | <i>Förväntansteori.....</i> | 38 |
| 5.3.2 | <i>Rättviseteorin.....</i> | 40 |
| 5.3.3 | <i>Målteorin.....</i> | 41 |
| 5.3.4 | <i>Sammanfattning processteorierna</i> | 42 |
| 5.4 | HUR SKA ETT BELÖNINGSSYSTEM UTFORMAS? | 42 |
| 5.4.1 | <i>Vad är det som ska belönas?.....</i> | 43 |
| 5.4.2 | <i>Hur kan man bedöma det som ska belönas?.....</i> | 44 |
| 5.4.3 | <i>Vem ska bedöma vad som ska belönas?.....</i> | 45 |
| 5.4.4 | <i>Vad ska man belöna med?</i> | 46 |
| 5.5 | KRITIK MOT BELÖNINGAR..... | 49 |
| 5.6 | SAMMANFATTNING..... | 51 |
| 6 | EMPIRI | 53 |
| 6.1 | INSTÄLLNINGEN TILL BELÖNINGSSYSTEM..... | 53 |
| 6.2 | ÄR DET GRUPPER ELLER ENSKILDA INDIVIDER SOM SKA BELÖNAS?..... | 55 |
| 6.3 | VAD ÄR DET SOM SKA BELÖNAS?..... | 58 |
| 6.3.1 | <i>I linje med mål och strategi.....</i> | 58 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 6.3.2 | Mål på gruppnivå..... | 59 |
| | Mål på individnivå..... | 61 |
| 6.3.4 | Insatser värda att belöna | 62 |
| 6.4 | HUR KAN MAN BEDÖMA DET SOM SKA BELÖNAS?..... | 68 |
| 6.4.1 | Behov av kriterier och mallar | 68 |
| 6.4.2 | Subjektiva eller objektiva bedömningar..... | 69 |
| 6.4.3 | Upplevd orättvisa eller avundsjuka | 71 |
| 6.5 | VEM SKA BEDÖMA VAD SOM SKA BELÖNAS? | 72 |
| 6.6 | VAD SKA MAN BELÖNA MED? | 73 |
| 6.6.1 | Förslag på belöningar | 73 |
| 6.6.2 | Belöningsars värde..... | 76 |
| 6.6.3 | Uppskattning och beröm..... | 78 |
| 6.6.4 | Valmöjlighet vid belöning..... | 79 |
| 6.6.5 | Belöning som överraskning..... | 80 |
| 6.6.6 | Offentliggörande av belöning | 82 |
| 7 | ANALYS..... | 85 |
| 7.1 | INSTÄLLNINGEN TILL BELÖNINGSSYSTEM..... | 85 |
| 7.2 | DEN ÖNSKVÄRDA PRESTATIONENS GRUNDFÖRUTSÄTTNINGAR..... | 87 |
| 7.3 | PRESTATION I FORM AV MÅLUPPFYLLELSE KONTRA GOD INSATS..... | 89 |
| 7.3.1 | Måluppfyllelse för gruppen..... | 90 |
| 7.3.2 | Goda insatser..... | 92 |
| 7.4 | BEDÖMNING OCH VÄRDERING AV PRESTATION..... | 95 |
| 7.4.1 | Subjektivitet - ett oundvikligt inslag..... | 95 |
| 7.4.2 | Prestationens värde | 97 |
| 7.4.3 | Vem ska bedöma vad som ska belönas?..... | 98 |
| 7.5 | VAD SKA BELÖNINGEN BESTÅ AV? | 99 |
| 7.5.1 | Önskvärda belöningar | 100 |
| 8 | SLUTSATSER OCH AVSLUTANDE DISKUSSION..... | 105 |
| 8.1 | VILKA BETEENDEN OCH PRESTATIONER VILL FÖRETAGSLEDNINGEN PREMIERA OCH HUR KAN DE MÄTAS? | 105 |
| 8.2 | VILKA BELÖNINGAR MOTIVERAR MEDARBETARNA TILL ÖNSKVÄRDA BETEENDEN OCH PRESTATIONER? | 108 |
| 8.3 | BELÖNINGSSYSTEMET | 110 |
| 8.4 | REKOMMENDATIONER..... | 111 |
| | EGNA REFLEKTIONER | 114 |
| 8.6 | FÖRSLAG TILL FRAMTIDA STUDIER | 115 |
| | KÄLLFÖRTECKNING..... | 117 |
| | BILAGA 1..... | 121 |
| | BILAGA 2..... | 123 |
| | BILAGA 3..... | 125 |
| | BILAGA 4..... | 133 |
| | BILAGA 5..... | 134 |
| | BILAGA 6..... | 136 |

FIGURER

| | |
|---|-----|
| FIGUR 1: DISPOSITIONSMODELL, EGEN..... | 7 |
| FIGUR 2: INDUKTION OCH DEDUKTION, ARBNOR & BJERKE (1994) EGEN BEARBETNING | 13 |
| FIGUR 3: ORGANISATIONSSCHEMA BAU POWER SYSTEMS, EGEN BEARBETNING..... | 28 |
| FIGUR 4: THE MEASUREMENT-REWARD PROCESS WITH IMPERFECT MEASUREMENTS, HOPWOOD (1974), EGEN ÖVERSÄTTNING | 35 |
| FIGUR 5: THE PORTER-LAWLER MODEL OF WORK MOTIVATION, (STEERS ET AL, 1996) EGEN ÖVERSÄTTNING..... | 39 |
| FIGUR 6: SMART MODELLEN, WILSON (1994) EGEN ÖVERSÄTTNING | 51 |
| FIGUR 7: MATRIS FÖR MÅLUPPFYLLELSE KONTRA GODA INSATSER, EGEN | 107 |
| FIGUR 8: ILLUSTRATION ÖVER BELÖNINGSSYSTEM, EGEN | 110 |
| FIGUR 9: FÖRSLAG PÅ VÄRDERING AV PRESTATION OCH BELÖNING, EGEN..... | 112 |

1 Inledning

I detta inledande kapitel vill vi introducera läsaren till det undersökningsområde som vi har valt att behandla i denna uppsats. Vi önskar ge läsaren en beskrivning av problematiken kring ämnet som vi studerar och varför vi finner det intressant. Beskrivningen utmynnar i uppsatsens syfte varmed ramen för resterande delar av uppsatsen fastställs.

1.1 Bakgrund

”Machines do not make things, people do”

(Luthans & Stajkovic, 1999, s. 50)

Företag av idag karaktäriseras i hög grad som kunskapsintensiva, där medarbetaren med sin kompetens och kunskap utgör den viktigaste resursen. Medarbetarnas dagliga arbete, i alla delar av en verksamhet, är avgörande för hur konkurrenskraftigt och framgångsrikt företaget är. För att skapa varaktiga konkurrensfördelar på 2000-talet är det därför den kritiska resursen som de anställda utgör som måste utnyttjas mer effektivt. Svårigheten i att skapa konkurrensfördelar genom att använda arbetskraften mer effektivt ligger i att styra de anställda på ett sätt som främjar prestationer som är gynnsamma för företaget. (Luthans & Stajkovic, 1999)

Det finns en mängd olika styrmedel som syftar till att styra medarbetarna att utföra vad företaget önskar. Det styrmedel vi intresserar oss för, och avser att studera i denna uppsats är belöningsystem, vilka företag kan använda i syfte att uppmuntra olika beteenden hos medarbetarna för att uppnå övergripande mål och önskat resultat. (Anthony & Govindarajan, 2001) Belöningsystem är en del i skapandet av arbetsförhållanden som leder till en effektiv och positiv arbetskraft (Wilson, 1994).

Belöning för en prestation har traditionellt associerats med bonussystem för ledning och chefer. I viss mån har belöningar också tilldelats medarbetarna, men då främst de vars arbete enkelt går att mäta. Exempelvis har arbetarna tilldelats belöning per producerad enhet eller försäljarna efter försäljningssiffror. (Luthans & Stajkovic, 1999) De belöningsystem som idag uppmärksammas i media vittnar om hur företagsledningar och chefer erhåller stora summor i bonus eller hur de tjänar pengar på omfattande

optionsprogram. Några av rubrikerna som vi finner i svenska dagstidningar lyder: *"Inga optioner till arbetare!"* (Tapper, 2002) och *"Miljonbonus trots vinstras"* (Rognerud, 2002). Det har skrivits om hur Telias VD får uppemot en miljon i bonus trots att aktien har rasat (Flores & Rognerud, 2002) och om Skandias optionsstrid som resulterade i att företaget tvingades återkalla sitt optionsprogram (Braconier, 2002). Ingen har väl heller lyckats undgå den heta debatten kring hur tidigare ABB-chefer krävs på att betala tillbaka delar av sina pensionsavtal på närmare en miljard kronor. (Ottosson & Paulsson, 2002)

I de kunskapsintensiva företagen av idag krävs en ny utformning av belöningsystem. Eftersom de mänskliga resurserna utgör en viktig del i konkurrenskraften är det också alla medarbetare i företaget som ska beröras av belöningsystemet. (Luthans & Stajkovic, 1999) Vad som traditionellt avsetts med belöningsystem, det vill säga att det endast omfattar vissa grupper av de anställda, är inte tillfredsställande i dagens företag. Det måste finnas en möjlighet för alla medarbetare att erhålla en belöning. Alla medarbetare är tillsammans väsentliga för företagets konkurrenskraft och således torde det vara felaktigt av företag som vill bli framgångsrika att endast belöna några av medarbetarna.

1.2 Problemdiskussion

1.2.1 Belöningsystemets två parter

Anthony & Govindarajan (2001) menar att alla företag har ett behov av styrmedel för att säkerställa att de strategiska planerna uppnås. Att styra ett företag är betydligt mer komplicerat än att exempelvis manövrera en bil. Ett styrsystem är långt ifrån mekaniskt eftersom det består av interaktioner mellan individer. Det centrala styrproblemet är att få individerna att agera eller handla på ett sätt där deras egna mål och samtidigt organisationens mål uppfylls. Det som eftersträvas är således målkongruens, det vill säga att organisationsmedlemmarnas individuella mål går i linje med organisationens mål så att alla strävar åt samma håll. Belöningens uppgift är att styra individerna mot detta. (Anthony & Govindarajan, 2001)

Innehållet i de strategiska planerna och de övergripande målen får konsekvenser för vad det är som bör belönas. Företagsledningen måste klargöra vad de vill uppnå med belöningsystemet för att kunna utforma det

på ett sätt som ger önskvärt utfall. (Anthony & Govindarajan, 2001) En stor del i detta arbete är att företagsledningen definierar vilka beteenden och prestationer som är önskvärda samt preciserar hur dessa ska mätas (Lawler, 1990). Att definiera vad som ska belönas torde dock vara lättare sagt än gjort, och vi frågar oss vilka beteenden och prestationer som ska premieras i ett belöningsystem.

Ledningen kan ha en uppfattning om att belöningsystemet är motiverande, men om inte medarbetarna delar denna uppfattning är belöningsystemet inte till någon nytta (Eriksson, 1998). Därför förefaller det väsentligt för företag som vill utveckla välfungerande belöningsystem att ta hänsyn till vad medarbetarna önskar för belöningar. Individer har dock olika preferenser om vad som är motiverande, både vad gäller vad belöningen består av och hur den delas ut. (Lawler, 2000) En intressant frågeställning inom ramen för vad de olika individerna motiveras av är exempelvis huruvida de föredrar finansiella belöningar eller icke-finansiella belöningar.

Utifrån ledningens perspektiv behöver det inte ses som en stor svårighet att utforma ett belöningsystem som syftar till att nå uppsatta verksamhetsmål. Den stora utmaningen ligger i att få medarbetarna motiverade av belöningsystemet och se det som något positivt. Företagets övergripande målsättning med belöningsystemet måste fogas samman med medarbetarnas uppfattning om vad som motiverar för att det ska få avsedd effekt.

1.2.2 Belöningsystemets kontext

Med utgångspunkt i att företagsledningen behöver precisera vad som ska belönas torde det vara lättare att konstruera ett belöningsystem i små organisationer, eller i organisationer där individuella prestationer går att urskilja och kan mätas. I större och mer komplexa organisationer blir det svårare eftersom organisationen består av en mängd olika arbetsuppgifter, kompetenser och gruppkonstellationer. Många företag är idag i hög utsträckning projektorienterade. Medarbetarens kunskap är en viktig resurs i företag just på grund av att verksamheten idag handlar om kundpassade lösningar som utformas i individuella projekt, till skillnad mot tidigare när standardprodukter var mer förekommande. Samtidigt ställs ökade krav på en snabb och innovativ produktutveckling, där individens roll är av största betydelse. Det kan exempelvis handla om kortare och mer precisa

leveranstider eller krav på att leverera nya produkter till marknaden snabbare. (Berggren & Lindkvist, 2001)

I Svenska Dagbladet läser vi att ”Ericsson får första teknikordern för 3G” (Augustsson, 2002) och om hur ABB får två kraftöverförings- och kraftdistributionsprojekt i Nigeria värda ca 450 miljoner kronor (Svenska Dagbladet, 2002). Dessa är exempel på omfattande projekt i stora svenska företag som ställer höga krav på de anställdas flexibilitet, anpassningsförmåga samt samarbetsförmåga. Det är i denna komplexa projektorienterade miljö som vi är intresserade av att studera hur ett belöningsystem kan utformas. Utmaningen ligger i att skapa ett belöningsystem som fungerar i en komplex projektorganisation där olika delar som är beroende av varandra ska samverka och hjälpa varandra, samtidigt som de ska optimera sina egna processer.

1.2.3 Problemformulering

Ovanstående problemdiskussion leder fram till tre frågeställningar som vi avser besvara i denna uppsats. Den tredje frågan kan ses som en kombination av fråga ett och två. Därför baseras också syftet på den tredje frågeställningen. Frågorna och syftet avser vi att besvara med avseende på en komplex projektorienterad miljö.

1. Vilka beteenden och prestationer hos medarbetarna vill företagsledningen premiera genom ett belöningsystem och hur kan de mätas?
2. Vilka belöningar motiverar medarbetarna till önskvärda beteenden och prestationer?
3. Hur kan företagsledningens önskemål om belöningsystem och medarbetarnas uppfattningar om vilka belöningar som motiverar till önskvärda beteenden och prestationer sammanföras i ett belöningsystem?

1.2.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att analysera utformningen av belöningsystem i en komplex projektorienterad miljö, med hänsyn tagen till såväl företagsledningens önskemål om beteenden och prestationer att premiera som till vilka belöningar som motiverar medarbetarna.

1.2.5 Förtydligande

I resonemangen kring belöningar och belöningsystem är det betydelsefullt att klargöra vad som avses med begreppen. Enligt Persson (1994) ges belöningar utöver det kontrakterade eller det underförstått överenskomna. Detta betyder att lön och förmåner enligt Perssons definition inte klassificeras som belöningar. I litteraturen går dock att finna att även lön och förmåner ibland betecknas som belöningar, men i vår uppsats utgår vi från definitionen att lön och förmåner är skiljt från belöningar. Vi menar att lön tillhör det som är kontrakterat, vars nivå fastställs varje år i lönerevisionen. Förmåner anser vi tilldelas alla i en organisation oavsett prestationer eller insatser. Med andra ord kan alla organisationsmedlemmar fortfarande ta del av förmåner, såsom rabatter på friskvård eller uthyrning av stugor, vare sig de har utfört goda prestationer eller inte.

Ett ytterligare förtydligande vi vill göra är kring vad företag belönar i relation till vad som inkluderas i en löneförhöjning. Frågan är huruvida belöningar skiljer sig från lön eller inte, och i så fall på vilket sätt? Inom många företag tillämpas idag individuell lönesättning där kriterier finns preciserade för vad som leder till en löneförhöjning. I denna uppsats utgår vi från definitionen att prestationer och beteenden som täcks av löneförhöjningen äger rum under ett längre tidsperspektiv, exempelvis ett år, medan prestationer och beteenden som belönas äger rum vid enstaka tillfällen. Löneförhöjning är något som medarbetaren bär med sig in i framtiden och som därmed är beständigt. Belöningen är istället en engångsföreteelse och utdelas vid goda prestationer eller önskvärda beteenden vid ett tillfälle.

Belöningsystem syftar enligt litteraturen till att framkalla ett *beteende* eller en *prestation*. Dessa två ords betydelse skiljer sig åt enligt Norstedts ordlista (1999), där det går att läsa att beteende är ett iakttagbart sätt att uppföra sig på medan prestation är något som åstadkommit eller fullgjorts.

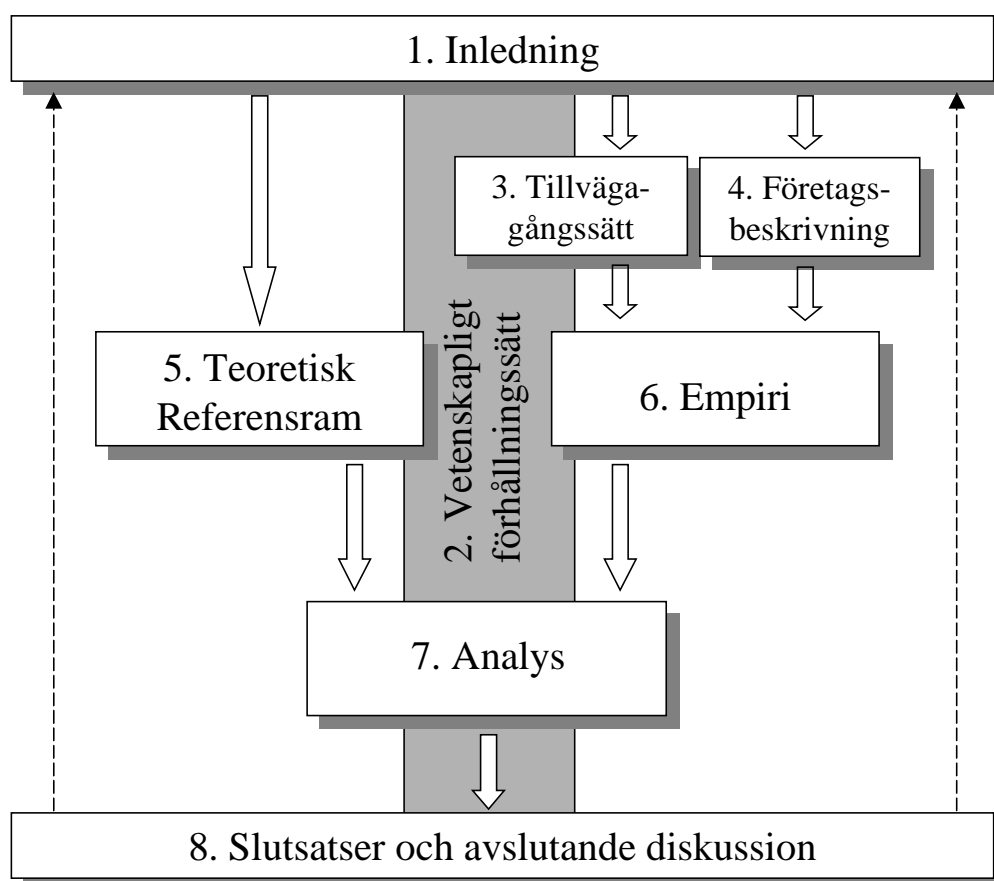
I litteraturen om belöningsystem anser vi dock att dessa begrepp används synonymt. Därför är det svårt att exakt beskriva innebörden i begreppen varför vi i denna uppsats inte gör någon åtskillnad dem emellan.

1.2.6 Avgränsning

Vi avser undersöka belöningsystem i vilket belöningar tilldelas för goda beteenden och prestationer. Belöningsystem ska, som nämndes tidigare, uppmuntra olika beteenden hos medarbetarna för att uppnå önskat resultat. Den form av belöningsystem där varje medarbetare får ta del av en lika stor del av företagets resultat, så kallat vinstdelningssystem, uppmuntrar möjligtvis också ett önskvärt beteende, men vi avgränsar oss i denna uppsats från denna form. Att vi avgränsar oss från ett vinstdelningssystem beror på att vår undersökning är tidsmässigt begränsat och vi väljer istället att fokusera på belöningar som utdelas för goda beteenden och prestationer.

1.2.7 Disposition

Nedanstående dispositionsmodell är till för att underlätta för läsaren samt visa hur uppsatsens olika delar skapar en helhet. Modellen beskrivs nedan kapitel för kapitel.



Figur 1: Dispositionsmodell, egen

Kap. 1. Inledning: I första kapitlet ger vi en bakgrund och problematiserar kring vårt område. Detta mynnar ut i tre problemfrågor och ett syfte, som vi har för avsikt att genom teori- och empiriinhämtning analysera i denna uppsats och slutligen också besvara i våra slutsatser.

Kap. 2. Vetenskapligt förhållningssätt: I kapitel två återger vi vårt vetenskapliga förhållningssätt. Detta ligger till grund för hur studien genomförs och får konsekvenser på alla delar av uppsatsen, vilket också illustreras i dispositionsmodellen.

Kap. 3. Tillvägagångssätt: I detta kapitel presenteras och granskas det tillvägagångssätt som vi använder för att samla in empiriskt material. Vårt tillvägagångssätt påverkar vilken empiri vi erhåller och av den anledningen illustreras kapitlet som en länk mellan inledning och empiri.

Kap. 4. Företagspresentation: I fallbeskrivningen presenterar vi vårt valda fall, ABB Power Systems. Detta för att ge en inblick i företagets verksamhet och arbetsmiljö. Denna del betraktar vi också som en introduktion till vår empiri, vilket visas i modellen på samma sätt som kapitel tre.

Kap. 5. Teoretisk referensram: Kapitel fem består av en teoretisk referensram som hjälper oss att skapa en djupare förståelse och kunskap om olika teoretiska områden kring våra frågeställningar.

Kap. 6. Empiri: Empirikapitlet består av en sammanställning av de resultat som intervjuer och enkäter på vårt fallföretag mynnat ut i.

Kap. 7. Analys: Utifrån insamlad empiri tar vi hjälp av den teoretiska referensramen för att analysera våra undersökningsfrågor med avsikt att uppfylla vårt syfte.

Kap. 8. Slutsatser och avslutande diskussion: Analysen leder fram till ett antal slutsatser som vi vill tydliggöra i kapitel åtta. I detta kapitel säkerställer vi att undersökningsfrågorna och syftet besvaras. Kopplingen mellan slutsatserna och undersökningsfrågorna samt syftet visas i dispositionsmodellen genom pilarna vid sidan. Vidare ger vi rekommendationer och egna reflektioner kring ämnet.

2 Vetenskapligt förhållningssätt

I en uppsats med vetenskapliga grunder är det viktigt att författarnas syn på vetenskap framkommer för att läsaren lättare ska kunna bedöma uppsatsen giltighet och trovärdighet. I detta kapitel ger vi en bild av hur vi ser på olika aspekter kring vetenskap, verklighet och angreppssätt utifrån det undersökningsområde vi valt att behandla i uppsatsen.

2.1 Vår syn på vetenskap

Enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997) är vetenskap ett förhållningssätt där det för forskaren handlar om att kreativt och kritiskt ompröva de sanningar, uppfattningar och metoder som redan finns. I detta ingår att forskaren noggrant ska redogöra för de arbetsmetoder som använts, resultat som framkommit, överväganden som gjorts samt inta ett kritiskt förhållningssätt till materialet i fullo. Vidare anser Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997) att god vetenskap kan karaktäriseras med orden intressant, trovärdig och begriplig, vilket ligger i linje med vår syn på vad som kännetecknar god vetenskap. Vi anser att forskning ska ha ett nyhetsvärde för personer som är intresserade av vårt undersökningsområde. Att undersökningen görs trovärdig för läsaren är viktigt genom att exempelvis redogöra för sitt tillvägagångssätt så att läsaren själv har möjlighet att ifrågasätta resultatet. En uppsats eller undersökning blir begriplig när strukturen är tydlig och arbetet är välskrivet. Därför utgör dessa riktlinjer för genomförandet av vår uppsats.

Arbner & Bjerke (1994) nämner tre kriterier som kan skilja vetenskapande från andra försök att förklara och förstå världen och som samtliga är nödvändiga och relaterade till varandra. För det första menar de att ett grundläggande antagande är att det finns en tydlig relation mellan idé och empiri. Detta eliminerar studier som inte har någon empirisk förankring utan endast bygger på spekulation. Innebörden av detta är att omfattningen på arbetet ska ha relevans i relation till verkligheten. Vidare hävdar de att det krävs en medveten tillämpning av formulerade regler vid ett vetenskapligt förhållningssätt för att andra ska förstå hur forskaren har kommit fram till resultaten. Ett tydligt formulerat angreppssätt är av betydelse eftersom det möjliggör extern observation, vilket är ett måste för att läsaren ska kunna granska förklaringens vetenskaplighet. Slutligen anser

de att ett vetenskapligt angreppssätt innebär att forskaren respekterar varje samhällsmedborgares legitima rätt till skydd mot insyn i sitt privatliv. Forskaren måste ta ansvar för sin forskning och följderna av resultatet av densamma. (Arbnor & Bjerke, 1994)

Vi har arbetat utifrån dessa tre kriterier på vetenskapande i vår uppsats och har eftersträvat att uppfylla dem. Vi anser att vårt undersökningsproblem har stöd i den empiriska verkligheten och empirisk relevans. I detta och nästkommande kapitel beskriver vi vår syn på vetenskap respektive tillvägagångssätt för undersökningen, det vill säga hur vi medvetet tillämpar de formulerade regler som finns. Tillämpningen och reglerna genomsyrar resterande delar av uppsatsen och får således en central roll i denna. Beskrivningarna här ger läsaren möjlighet att dels göra en liknande undersökning men även utvärdera undersökningens vetenskapliga värde. För att respektera individens rätt till skydd mot insyn i sitt privatliv har vi dokumenterat samtliga intervjuer på band för att undvika felciteringar. Vi har också erbjudit samtliga intervjuade anonymitet, liksom garanterat anonymitet till de utvalda i den enkätundersökning vi genomfört.

Patel & Davidsson (1991) menar att det är svårt att på ett enkelt sätt förklara eller beskriva vad som kan klassificeras som forskning och vetenskap och vad som inte kan det. Detta beror till stor del på att det inom de olika vetenskapliga disciplinerna har uppkommit skolbildningar där synen på vetenskap och hur forskning ska bedrivas skiljer sig åt. Inom dessa skolor skiljer sig exempelvis synen på vad vetenskaplig kunskap är, vilken kunskap som ska sökas och vilken roll forskaren har åt. Två av de största skolbildningarna är positivismen och hermeneutiken, vilka beskrivs närmare nedan.

2.1.1 Vårt val av forskningsideal

De två skolbildningarna positivism och hermeneutik kan ses som varandras absoluta motsatser. Enligt Patel & Davidsson (1991) är det viktigt som forskare att ta ställning och fundera kring var man själv står och samtidigt tydliggöra detta för läsaren. Grunden till detta är att innehållet i uppsatsen och på vilket sätt den skrivs kommer att präglas av författarens synsätt.

En av positivismens grundvalar handlar om att forskaren finner sanningen genom att följa en metod som i stort sett är oberoende av undersökningens innehåll och sammanhang. Positivister försöker genom mätningar, det vill

säga kvantitativ data, att generera förklaringar. Denna skolbildning förkastar kvalitativ forskning, undertrycker samhällsforskningens subjektiva och sociala dimensioner och menar att inflytande eller tolkningar från forskaren bör elimineras eller åtminstone minimeras. (Kvale, 1997)

En hermeneutiker, till skillnad från en positivist, anser att det är subjektet eller individen som är utgångspunkten för förståelsen. Med detta menas att hermeneutikerna i sin forskning försöker förstå en annan persons handlingar. Språk och dialog mellan människor får i denna skolbildning en central roll. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997) Hermeneutiken utgår från att forskaren har en förförståelse som via dialog och tolkning leder till en ny förståelse (Arbnor & Bjerke, 1994). I vår undersökning vill vi genom dialog med chefer och medarbetare ”gå på djupet” för att erhålla kunskap och förstå fenomen kring vårt undersökningsområde. I vår undersökning blir därför tolkning och innebördssökande centrala begrepp och vår ansats i denna uppsats är således hermeneutisk.

I jämförelse med positivisterna som gärna studerar ett objekt bit för bit så blir hermeneutikers uppgift att försöka förstå helheter och komma till insikt. Hermeneutiken förespråkar därför att tolkningar och förståelse måste ske i förhållande till en kontext. (Arbnor & Bjerke, 1994) Detta är något som också präglar vår undersökning där vi vill studera hur olika intressenters åsikter kring vad som ska belönas och vad belöningen ska bestå av kan sammanföras i ett belöningssystem, det vill säga delarna sätts i ett sammanhang och blir en helhet. Våra tolkningar och vår förståelse av de olika objektens åsikter sker i förhållande till den kontext som påverkar dem.

2.2 Vår syn på verkligheten

Människor tillskriver sina egna handlingar och andra fenomen mening. De har en uppfattning om vilka de är samt hur deras samhälle ser, och bör se ut, och tolkar och beskriver därefter. Samhällsforskare måste därför ofta tolka och förstå sociala aktörers tolkningar och förståelse av sig själva, andra och den fysiska världen. De måste förhålla sig till en värld som redan är tolkad av de sociala aktörerna själva. (Gilje & Grimen, 1992) Samhällsforskarna är oeniga om hur man ska förhålla sig till aktörernas beskrivningar av sig själva och sina aktiviteter. Gilje & Grimen (1992) beskriver två skilda traditioner. Den ena menar att samhällsforskare ska

bortse från de sociala aktörernas beskrivningar av sig själva och sina aktiviteter eftersom de oftast är felaktiga och begreppen ovetenskapliga. Denna tradition förespråkar objektivitet och de sociala aktörernas roll ska således inte märkas i forskningen. Forskarens förförståelse ligger som en slöja mellan människorna och verkligheten och förhindrar insikt, vilken forskaren måste frigöra sig från för att vara vetenskaplig. (Gilje & Grimen, 1992)

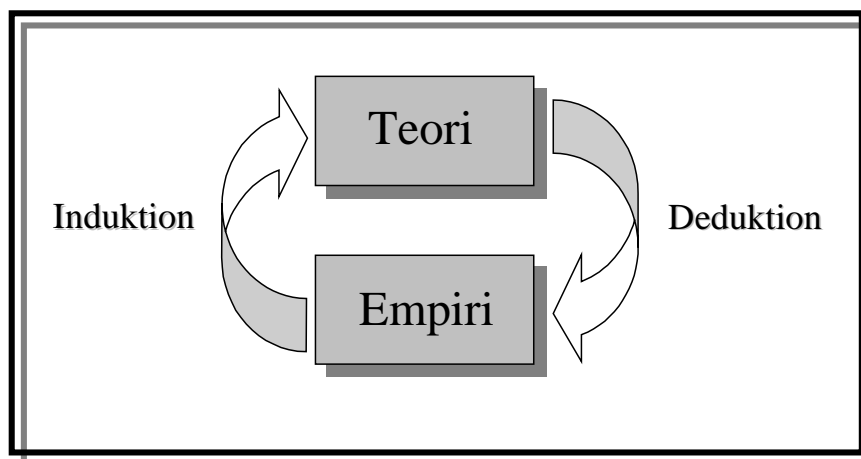
Den andra traditionen, som bland annat Weber förespråkar, menar istället att beskrivningarna är av fundamental betydelse eftersom det är aktörernas egna uppfattningar om vad de gör som ger deras handlingar mening. Forskningen måste därför bygga på de sociala aktörernas beskrivningar och att verkligheten är socialt konstruerad. Forskarens uppfattningar och förförståelse är därför viktig i en vetenskap som går ut på tolkande förståelse. (Gilje & Grimen, 1992)

Den verklighetssyn som vi har och som har formats av bakgrund, erfarenheter och värderingar kommer att påverka vårt resultat. Vi kan inte studera vårt undersökningsområde förutsättningslöst. Vår subjektiva uppfattning om verkligheten präglar oss och vårt sätt att agera och tolka. Vi betraktar därför inte verkligheten som något objektivt som kan studeras oberoende av oss människor. Inte heller gör vi anspråk på att vara värderingsfria och att slöjan mellan oss och verkligheten är uttraderad. Vi menar istället att verkligheten skapas och påverkas av oss individer som upplever, tolkar och handlar i den.

Våra åsikter stämmer bäst överens med "Webertraditionens" åsikter om att forskarens förförståelse är en fundamental del i samhällsforskningen. Detta kan också liknas vid det som Arbnor & Bjerke (1994) kallar aktörssynsättet. Enligt detta synsätt ses forskaren som en handlande och skapande aktör, och inte som passiv mottagare. Vidare är det i enlighet med aktörssynsättet relevant att man utifrån vem man är "ser det man vill se", vilket speglar hur undersökningar genomförs. (Arbnor & Bjerke, 1994) Vi menar att vår uppgift i denna undersökning är att tolka situationer och åsikter från individer som berörs av ett eventuellt belöningsystem. Tolkningen innebär att vi utgår från olika föreställningar som vi tidigare skapat inom området i form av teoretisk förförståelse och egna personliga föreställningar kring exempelvis hur människor motiveras. Vi utgår således från föreställningar om vad vi bör söka efter. Därmed är vi aktörer i vårt vetenskapande och det sätt vi väljer att agera på får påverkan på resultatet. Den verklighet vi befinner oss i skapar den verklighet som uppsatsen utgör.

2.3 Vårt angreppssätt

Det finns även olika inriktningar eller skolor för hur forskaren ska utföra sin undersökning och dra sina slutsatser. De två vanligaste och mest etablerade metoderna för slutledning inom vetenskapsteorin handlar om att antingen ha ett *induktivt* eller *deduktivt* angreppssätt. (Arbnor & Bjerke, 1994)



Figur 2: Induktion och deduktion, Arbnor & Bjerke (1994) egen bearbetning

Som figur 2 visar tar ett induktivt angreppssätt utgångspunkt i empirin. Från enskilda fall eller observationer dras slutsatser som är applicerbara på det allmänna och som anses generellt giltiga. (Alvesson & Sköldberg, 2000). Enligt Patel & Davidsson (1991) följer en forskare som arbetar induktivt upptäckandets väg. Med detta menas att ett forskningsobjekt kan studeras utan att undersökningen först behöver förankras i tidigare teori utan snarare att en teori kan formuleras utifrån den insamlade empirin. En deduktiv ansats tar utgångspunkt i teorin, enligt Patel & Davidsson (1994). En forskare som arbetar deduktivt följer bevisandets väg. Detta innebär att ett deduktivt angreppssätt karakteriseras av att man utgår från generella regler, allmänna principer eller befintliga teorier för att dra slutsatser om enskilda företeelser. En redan befintlig teori bestämmer således vilken empiri som ska inhämtas och hur denna ska tolkas. (Patel & Davidsson, 1994)

Alvesson & Sköldberg (2000) hävdar att dessa två angreppssätt brukar betraktas som uteslutande alternativ, men att det kan vara svårt att få in all forskning under dessa. Vi är överens med dessa författare om att det är

svårt att uteslutande välja antingen den ena eller den andra ansatsen. Med anledning av detta vill vi inte säga att vi har ett renodlat induktivt angreppssätt utan snarare att det mestadels kan beskrivas i termer av induktion. Detta därför att vi menar att vi har induktiv ansats som utgångspunkt och följer upptäckandets väg i vår uppsats. Dock lämnar vi inte tidigare vedertagen teori kring vårt studieobjekt åt sidan för att utforma teorier med utgångspunkt i empirin. Vi är medvetna om att resultat och slutsatser speglas av vår egen förförståelse kring ämnet, vilket gör att vi pendlar mellan empiri och teori. Utifrån empirin tillämpar vi teori och får på så sätt nya synvinklar av empirin som kan analyseras. Empiri och teori får således en växelverkan, något som illustreras i figur 2.

3 Tillvägagångssätt

I detta avsnitt beskriver vi vårt tillvägagångssätt för genomförandet av denna uppsats. Genom denna beskrivning vill vi ge läsaren möjlighet att kritiskt granska uppsatsen och därigenom skapa trovärdighet.

3.1 Fallstudier

En fallstudie kan enligt Yin (1994) definieras som en empirisk undersökning av ett aktuellt fenomen inom dess verkliga kontext, där gränserna mellan det studerade fenomenet och dess kontext inte är självklar, och i vilken flera olika datakällor används. Denna definition utesluter varken kvalitativa eller kvantitativa datainsamlingsmetoder, utan en fallstudie kan innehålla inslag av intervjuer, observationer, enkäter och så vidare. (Yin, 1994) En fallstudie kan också innebära en studie av fler än ett fall. Fallet som studeras kan vara en individ, en organisation eller en situation, vad som är relevant bestäms av forskningsfrågan. Fallstudien utgår från ett helhetsperspektiv, vilket innebär en strävan efter att förstå helheter. (Patel & Davidsson, 1991)

En fallstudie karaktäriseras också av att den går mer på djupet och ger en mer detaljerad beskrivning av enskilda fall än exempelvis tvärsnittstudier, som är bredare men inte lika djupgående undersökningar som utförs på ett större antal objekt. Lekvall & Wahlbin (1993) menar att en fallstudie också kännetecknas av att forskaren inte är intresserad av att dra djupgående slutsatser om undersökta fall i jämförelse med bakomliggande målpopulation. Det ringa antalet undersökta enheter gör det svårt att uttala sig om en målpopulation. Fallet väljs ut efter olika kriterier, men tillgänglighetssynpunkten väger ofta tungt. (Patel & Davidsson, 1991)

Eftersom vår avsikt med denna uppsats är att analysera utformningen av belöningssystem som tar hänsyn till olika intressenters individuella preferenser och önskemål, har vi valt att göra en undersökning av fallstudieliknande karaktär. Vi vill genom studien få ett holistiskt synsätt och nå djup och täckande information. Vi har valt att använda företaget ABB Power Systems som fallstudieobjekt. Detta företag beskrivs närmare i företagspresentationen i nästkommande kapitel. ABB Power Systems funderar kring att införa ett belöningssystem där önskvärda prestationer premieras, varför organisationen utgör ett relevant fallföretag för oss.

Anledningen till att vi enbart valt att använda ett fallföretag och inte flera är att vi under vår begränsade tid vill hinna undersöka vårt problem mer djupgående.

Vi anser att en djupundersökning är lämplig för att erhålla en så heltäckande bild som möjligt kring problemet. Det ger oss möjlighet att se i vilken grad åsikter från organisationsmedlemmar avviker eller överensstämmer med kollegernas. Vidare vill vi också ha möjlighet att studera och ta hänsyn till den kontext vårt problem finns inom, det vill säga hur fallföretaget som helhet fungerar. Vi menar att detta ger oss en större förståelse för komplexiteten i problemet, vilket i förlängningen innebär att de slutsatser vi drar blir mer verklighetstroga. Nackdelen med fallstudier är framförallt att de avkastar en låg generaliserbarhet, enligt Yin (1994). Ett enskilt fall kan inte fullständigt representera verkligheten, vilket innebär att generella slutsatser bör dras med viss försiktighet. Detta på grund av att de uppgifter som framkommer från ett fall är kontextuellt beroende. Vår avsikt är att vårt val av fallstudie kommer ge ett djup i undersökningen som tillför mer än vad en inte lika djupgående undersökning av ytterligare fall skulle gjort.

3.2 Praktiskt tillvägagångssätt i vår fallstudie

Det är vanligt att fallstudier genomförs med hjälp av flera olika datainsamlingsmetoder, exempelvis intervjuer, enkäter, genomgång av skriftligt material eller utredningar som är relevanta för studien. Fallstudier inom samhällsvetenskaperna är ofta inriktade på studier av sociala system, såsom effekter och motiv till mänskligt handlande. Det handlar ofta om att nå organiserad kunskap om de studerade aktörerna och hur de uppfattar verkligheten. (Lundahl & Skärvad, 1999) För att vi ska uppfylla vårt syfte innebär denna organiserade kunskap för oss att vi i ett första skede i undersökningen behöver skapa oss en bild av vad som är önskvärt beteende i en organisation och vilka belöningar som ska utdelas för att få avsedd effekt. Denna bild anser vi att vi på ett mest rättvisande sätt skulle erhålla genom intervjuer, framför exempelvis en enkät, eftersom vi har möjlighet att få respondenter att utveckla och förklara sina svar mer ingående. Därför valde vi initialt att genomföra intervjuer med ett antal chefer och medarbetare på ABB Power Systems. I ett nästa skede önskade vi styrka eller förkasta de åsikter som framkommit i intervjuerna kring vår andra problemfråga, nämligen vad motiverar medarbetarna till önskvärt beteende. För att nå så många som möjligt använde vi oss av en enkät. Syftet med

enkäten var att få en bättre uppfattning om medarbetarnas åsikter och se om intervjuernas svar kunde appliceras på hela målpopulationen eller inte.

3.2.1 Intervjuer

Vi inledde vår datainsamling med sju chefsintervjuer och åtta medarbetarintervjuer. Medarbetarna som skulle intervjuas valdes ut slumpvis utifrån listor som erhöles från ABB, med spridning på befattning, avdelning, ålder och kön medan chefer valdes mer omsorgsfullt utifrån befattning. Antalet intervjuer bestämdes genom empirisk mättnad, vilket enligt Tomicic (2002-01-30) innebär att fler intervjuer görs till dess att ytterligare en intervju inte anses ge ny information.

Vid intervjuerna utgick vi från en intervjuguide i vilken vi i förväg hade formulerat områden samt frågor att diskutera. Dessa intervjuguides till chefs- respektive medarbetarintervjuer bifogas i bilaga 1 och 2. Intervjuerna inleddes med en bakgrundsberättelse till intervjun och undersökningen med avsikten att skapa en ram åt intervjun. Vidare fortlöpte intervjuerna på ett sätt som Lundahl & Skärvad (1999) kallar semistandardiserat, vilket innebär att vi inte följde intervjuguiden helt och hållet utan tog hänsyn till hur diskussionen fortlöpte. Vi försökte att minimera vårt inflytande under intervjuerna och gav respondenterna möjlighet att själva uttala sina åsikter och uppfattningar. Intervjuerna genomfördes i lokaler på fallföretaget. Chefsintervjuerna tog cirka en timme i anspråk medan medarbetarintervjuerna var något kortare. Respondenterna hade delvis haft möjlighet att förbereda sig då vi via email hade bifogat en kort introduktion till ämnet och problemet.

Med respondentens medgivande använde vi bandspelare vid intervjuerna. Detta för att vi som intervjuare skulle koncentrera oss på diskussionen istället för på att föra anteckningar. Vi har dessutom utifrån bandinspelningarna skrivit ut intervjuerna i syfte att undvika felciteringar, sakfel samt minska risken för feltolkningar i uppsatsen. Vi har utlovat anonymitet till de intervjuade varför alla åsikter redovisas utan att ange respondentens namn.

3.2.2 Enkät

Som ovan nämndes utformade vi en enkät utifrån åsikter och uppgifter som framkommit genom de personliga intervjuerna. Hur vi gick tillväga vid enkätundersökningen redovisas nedan.

3.2.2.1 Verktöget

Vi valde att ta hjälp av ett ”enkätverktyg” kallat Vestigo som ABB har tillgång till och som används vid interna enkätundersökningar. Verktöget är uppbyggt i en databas där allt sker elektroniskt. De utvalda medarbetarna fick ett email med en bifogad länk där enkäten fanns att tillgå. Deras svar skickades till denna databas som efter sista svarsdatum automatiskt sammanställde medarbetarnas svar. I databasen går att avläsa om en person har svarat men inte vad den har svarat, varför respondenterna garanteras anonymitet.

En begränsning i detta verktyg är att det inte går att avläsa hur en enskild individ har svarat och det är därför inte heller möjligt att korrelera olika svar. Det går därför exempelvis inte att kartlägga vad olika grupper av medarbetare anser om pengar som belöning. Verktöget kan endast användas för att avläsa antal ja eller nej i en fråga, i hur hög utsträckning medarbetarna instämmer i påståenden och så vidare. Syftet med enkäten var att studera huruvida åsikterna från intervjuerna stämde överens för hela populationen eller inte, det vill säga för alla medarbetare på Power Systems. Vårt syfte var således inte att finna några samband mellan åsikter. Hade vi velat detta hade vi inte kunnat använda detta verktyg utan fått distribuera en enkät själva, något som på grund av studiens begränsning i tid inte var realiserbart.

3.2.2.2 Enkätens utformning

Enkäten utformades utifrån den information som framkom i intervjuer med såväl chefer som medarbetare, dock med fokus på de sistnämnda. I medarbetarintervjuerna fick vi exempelvis svar som tydde på att belöningar inte ska offentliggöras och att det är önskvärt med pengar eller tid som belöning. Denna information låg till grund för frågorna och var således också det vi sökte stärka eller förkasta i enkätundersökningen. Inledningsvis i enkäten fanns instruktioner till frågorna, exempelvis vår definition på belöningar. Frågorna byggdes upp kring olika områden,

såsom individuella respektive kollektiva belöningar, för att få en tydlig struktur med naturlig och logisk ordning. Eftersom vi inte hade möjlighet att undersöka samband utelämnade vi informationsfrågor såsom kön, ålder, avdelning. Vi testade enkäten på kurskamrater för att konstatera att frågorna var formulerade på ett förståeligt sätt. Vidare omformade vi enkäten till att passa in i verktyget i samråd med personer på ABB.

Vid utskick medföljde ett följebrev, i vilket syftet med undersökningen förklarades, vikten av att svara påtalades, sista svarsdatum samt namn på personer att kontakta vid problem eller frågor angavs och anonymitet utlovades. Email med följebrev och länk till enkäten skickades ut från personalchefen på ABB Power Systems för att detta troligtvis skulle ge en högre svarsfrekvens. Enkätfrågorna och följebrevet går att finna i bilaga 3 respektive 4.

Vår bedömning var att svarstiden på enkäten kunde vara relativt kort eftersom enkäten skickades och besvarades via email. Därför gav vi respondenterna endast tre dagar för att svara, varefter vi skickade ut en påminnelse. Efter påminnelsen gavs respondenterna ytterligare tre dagar, därefter stängdes databasen.

3.2.2.3 Urvalet

Målpopulationen i en undersökning består av alla undersökningsenheter som man är intresserad av att dra slutsatser om (Lekvall & Wahlbin, 1993). För vår del är målpopulationen 387, som är det antal anställda som vi vill dra slutsatser om. Denna siffra är hela antalet anställda justerad för personer vi i samråd med Power Systems bedömde som icke aktuell population. Dessa bestod exempelvis av chefer, anställda på kortare kontrakt och anställda som inom snar framtid går i pension.

Vi hade en önskan om att få skicka ut enkäten till samtliga 387 berörda på Power Systems i Ludvika eftersom detta inte skulle öka vare sig arbetsbelastning eller kostnader. Kontaktpersoner i företaget avstyrde dock detta. Anledningen var att organisationen ofta använder sig av enkäter till medarbetarna och menar att ju fler enkäter som distribueras desto större risk att medarbetarna tröttnar och bortfallet ökar. I samråd med företaget bestämde vi därför att urvalets storlek skulle vara 150 personer. Dessa valdes ut efter sannolikhetsurval, även kallat slumpmässigt urval, vilket enligt Arbner & Bjerke (1994) är idealiskt ur statistisk synvinkel. Vid sannolikhetsurval har varje urvalsenhet i populationen en känd men inte

nödvändigtvis lika stor sannolikhet att komma med i urvalet. Detta möjliggör att inom beräkningsbara felmarginaler generalisera urvalets resultat till populationen.

Den form av sannolikhetsurval vi gjorde är ett stratifierat urval, vilket innebär att populationen delas in i undergrupper med avseende på olika egenskaper hos enheterna, exempelvis kön och ålder (Lekvall & Wahlbin, 1993). De undergrupper vi använde oss av för att få ett representativt urval för hela populationen var kön, ålder, avdelning, utbildningsbakgrund och anställningsform. Inom varje grupp görs sedan ett obundet slumpmässigt urval av olika storlek för att i urvalet få en procentuellt lika stor del av egenskapen som i målpopulationen. Med denna metod säkerställs att relevanta undergrupper verkligen blir representerade i urvalet samtidigt som det ger en god statistisk precision. (Lekvall & Wahlbin, 1993) I vårt fall innebar det exempelvis att 25 % i urvalet skulle vara kvinnor, eftersom var fjärde anställd på Power Systems är kvinna.

3.2.2.4 Svarsfrekvens och bortfall

Med bortfall menas att alla de data som datainsamlingsinstrumentet syftar till att samla in inte erhålls. Enkätens svarsfrekvens uppgick till 81%, det vill säga 121 stycken, vilket får betraktas som bra. Lekvall & Wahlbin (1993) påpekar dock att respondenter som inte svarar ibland skiljer sig i åsikt från dem som svarar. Vi undersökte bortfallspersonerna närmare på så sätt att vi kunde konstatera att det inte var personer från någon speciell avdelning, av något speciellt kön, med någon specifik utbildningsbakgrund eller liknande som inte svarat. Vi är medvetna om att dessa personers svar i viss utsträckning skulle skilja sig åt eftersom det är individer med annan personlighet och andra preferenser. Men vi finner ingen annan faktor eller anledning till att svaren skulle vara avvikande eller annorlunda bland bortfallspersonerna.

Ett informulärsbortfall uppstår då vissa frågor är ofullständigt eller inte alls besvarade. Detta leder till att svarsprocenten varierar från fråga till fråga. Genom att använda enkätverktyget har vi haft möjlighet att utplåna denna typ av bortfall, vilket beror på att enkäten utformades så att det inte gick att komma vidare till nästa fråga om en fråga lämnades obesvarad. Detta gällde för samtliga frågor förutom de av öppen karaktär, det vill säga frågorna där respondenten gavs utrymme att själv komma med egna förslag och dylikt. (Lekvall & Wahlbin, 1993)

3.2.2.5 Inferens

Inferens innebär att slutsatser dras om en målpopulation utifrån resultatet som erhållits på undersökt urval. Urvalets storlek påverkar säkerheten i inferensen, det vill säga hur stora felmarginalerna blir. Utifrån urvalet kan vi beräkna den felrisk som gäller för vår undersökning. Felrisken uttrycks i sannolikhetsstermer, exempelvis ett konfidensintervall kring i urvalet uppmätt medelvärde, procenttal eller annat av intresse. (Lekvall & Wahlbin, 1993) De beräkningar vi gjort på felmarginaler i vår undersökning återfinns i bilaga 5.

3.2.3 Benchmarking

Vi har utöver intervjuerna och enkätundersökningen erhållit primärmaterial från en kortare benchmarkingstudie med företag av liknande karaktär som ABB, vilket genomfördes som kortare telefonsamtal med lämpliga personer på personalavdelningen på respektive företag. Denna studie syftade till att dels väcka tankar och erhålla idéer kring hur ett belöningsystem kan se ut, dels för att få en uppfattning om huruvida belöningsystem används i större företag idag eller inte. Vi pratade med representanter från Pharmacia, SKF, SAAB, Manpower, Astra och Ericsson.

Benchmarkingstudien väckte visserligen en del tankar och idéer men gav inte några konkreta svar, mycket på grund av att den form av belöningsystem vi har för avsikt att studera inte är något som idag används i någon hög grad bland företagen. Vi har valt att inte redovisa vad som framkom genom dessa kortare samtal, eftersom vi inte har använt materialet. Vi vill ändå här påpeka att vi har gjort ett försök, att det har föranlett några tips och idéer samt att det givit oss uppfattningen att företag idag inte använder belöningar i någon större eller formaliserad utsträckning.

3.2.4 Sekundärmaterial

Sekundärdata är material som redan insamlats i andra sammanhang. I början av undersökningen bearbetade vi sekundärdata i form av informationsmaterial från ABB samt tidigare genomförda undersökningar inom liknande område för att få en förståelse för fallet. Vidare har vi haft tillgång till intranät på ABB och därigenom kunnat hämta uppgifter, exempelvis hur organisationen ser ut idag och aktuella projekt.

3.3 Metodkritik

I en undersökning finns det alltid felkällor som kan påverka slutsatserna. Det är viktigt att vara medveten om dessa och vad som orsakar dem för att kunna minimera påverkan på resultatet.

3.3.1 Fallstudie

I vardagen generaliserar vi ständigt utifrån erfarenheter av olika situationer. Den vetenskapliga rapporten ställer också krav på generaliserbarhet utanför de undersökta objekten för att vara trovärdig. (Kvale, 1997) En fallstudieansats begränsar generaliserbarheten i undersökningen eftersom ingen statistisk generaliserbarhet kan erhållas då endast ett mindre antal företag undersöks. (Merriam, 1998) Vår avsikt med denna studie är inte att resultaten ska vara statistiskt generaliserbara, utan vi vill istället gå på djupet i en organisation för att få mer kunskap om vårt problemområde. Vi avsäger oss således den statistiska generaliserbarheten. Det är inte möjligt att statistiskt fastställa att resultaten som gäller i det fall vi undersökt med säkerhet gäller i andra projektorienterade organisationer.

Utifrån vår uppsats går det dock att göra det Kvale (1997) kallar analytisk generalisering. Detta innebär att man gör en välöverlagd bedömning av om resultaten från en undersökning kan ge vägledning för vad som kommer att hända i en liknande situation, det vill säga se mönster och skapa teorier. I vårt fall har vi kompletterat ett mindre antal intervjuer med en enkät, vilket gör att vi inom vårt fall kan generalisera vissa åsikter på ett bättre sätt än om vi enbart genomfört intervjuerna. Exempelvis får vi vetskap om flest individer i undersökningen föredrar kollektiva eller individuella belöningar, vilket också skulle kunna vara giltigt i organisationer som liknar den projektorganisation ABB Power Systems utgör. Ett sådant resultat skulle kunna appliceras på en organisation med den typen av anställda, med de arbetsformer och förutsättningar eller liknande som finns inom ABB Power Systems. Dock menar vi att det finns mycket i vårt valda ämnesområde som är situations- och organisationsberoende, vilket leder till att generaliserbarheten sjunker. Detta skulle exempelvis kunna vara faktorer såsom finansiell ställning eller geografisk lokalisering.

Då fallstudier utförs finns en tendens att överförenkla och överdriva faktorer som observerats i fallet, vilket kan leda till att läsaren får en

felaktig bild av hur verkligheten är. Detta sker ofta på grund av att forskaren medvetet eller omedvetet söker efter ytterligheter och förklarar detta på ett sätt som läsaren kan feltolka. (Merriam, 1998) Vi har i denna uppsats försökt att tydligt visa på den empiriska grunden för våra tolkningar för att risken av överdrifter och överförenklingar ska minimeras.

3.3.2 Intervjuer

En brist med intervjuer är den påverkan som intervjuaren har på respondenten och som kallas intervjuareffekt. Den kan innebära att falsk och icke objektiv information erhålls. Intervjuareffekten kan också betyda att respondenten svarar som han eller hon tror att intervjuaren vill att han eller hon ska svara. (Arbnor & Bjerke, 1994) Därmed utelämnas undersökningen till forskarens förmåga att tolka innebörder i olika sammanhang, varför värderingar och empiriskt material blir oskiljaktigt. (Merriam, 1998) Vi har genom att vara öppna för diskussion och genom att inte styra intervjuerna i en speciell riktning försökt minska intervjuareffekten. Vi har inte heller återgett våra åsikter i frågan, utan varit neutrala. Detta anser vi minskar risken av att respondenten ger de svar han eller hon tror att vi förväntar oss. Vi är dock medvetna om att en viss grad av intervjuareffekt alltid föreligger och inte helt går att undkomma.

Vid kvalitativa studier är forskaren utelämnad till sin egen förmåga under stora delar av forskningsarbetet, exempelvis datainsamling och analys. Kvalitativa studier begränsas därför av den eller de som utför studien, något läsaren bör vara medveten om. (Merriam, 1998) Hur den information som vi samlat in via intervjuer sammanfattas, framställs och analyseras i denna uppsats är beroende av våra uppfattningar kring vad som är viktigt och hur vi tolkar intervjuerna. Reliabilitetsbegreppet innebär att andra undersökare ska komma fram till samma resultat om de använder samma angreppssätt. Hög reliabilitet erhålls därför då angreppssättet är oberoende av undersökare. (Kvale, 1997) Vi strävar givetvis mot en hög reliabilitet men är medvetna om att genomförandet och tolkningarna inte är helt värderingsfria, något som är mycket svårt i kvalitativa studier.

Enligt Kvale (1997) definieras validitet oftast genom frågan: "*Mäter du vad du tror att du mäter?*". Den typ av resonemang gör den kvalitativa forskningen ogiltig om den inte resulterar i siffror. Den kvalitativa forskning vi bedrivit skulle enligt denna definition vara ogiltig. Kvale (1997) menar därför att validitet i ett bredare perspektiv bör betraktas som

”den utsträckning i vilken våra observationer verkligen speglar de fenomen eller variabler som intresserar oss” (Kvale, 1997, sid. 215). Denna definition gör att kvalitativ forskning kan leda till valid vetenskaplig kunskap. (Kvale, 1997) Utifrån denna senare definition bör vår validitet bedömas, vad gäller den kvalitativa empiri vi erhållit. Då vi intervjuade chefer och medarbetare inom företaget inledde vi med att klargöra vissa definitioner, för att säkerställa att det vi undersökte verkligen var det vi fick svar på. Vi försöker genom att i detta kapitel tydligt klargöra hur vi gått tillväga i vår undersökning skapa trovärdighet och pålitlighet i vår uppsats. Vidare är det viktigt att trovärdigheten också ska genomsyra analysen och resultatet, vilket vi eftersträvar genom att tydligt klargöra den empiriska grunden för våra tolkningar samt redovisa hur dessa växt fram.

3.3.3 Enkäten

Vad gäller enkätundersökningar finns det flera fel som kan uppstå. De huvudsakliga felen som Lekvall & Wahlbin (1993) nämner är inferensfel, mätfel samt bearbetningsfel. Nedanstående definitioner kring dessa begrepp är hämtade från Lekvall & Wahlbin (1993).

Inom ramen för inferensfel föreligger risken för urvalsfel, ramfel samt bortfall. Med urvalsfel menas att urvalet inte är representativt i förhållande till populationen. Detta anser vi att vi på bästa sätt har försökt undkomma genom att göra ett så kallat stratifierat urval. Ramfel innebär att målpopulationen inte överensstämmer med urvalsramen, vilket ger snedvridningar av resultaten. Med ramfel menas att det i registret finns personer som egentligen inte ingår i populationen eller att det finns personer som ingår i populationen, men som inte finns i registret. Vår utvalda population hämtades från ett datasystem inom ABB, där samtliga anställda i koncernen finns med. Vi bedömer att risken för ramfel är liten i vårt fall då vi använde detta datasystem som uppdateras kontinuerligt. Bortfallsproblemet innebär att man inte får all data som behövs, utan att en del faller bort. Som vi ovan nämnde i samband med bortfall är vår svarsfrekvens så hög att bortfallet inte får någon inverkan på vår undersökning.

Mätfel uppstår genom ofullkomligheter i mätmetoden, det vill säga mätinstrumentet och hur det används. Inom ramen för mätfel nämner Lekvall & Wahlbin (1993) respondentfel samt instrumentfel. Respondentfel innebär att personen som svarar inte lämnar riktiga

uppgifter. Orsaker till detta kan vara att respondenten är trött, stressad eller ointresserad. Vi har försökt dämpa denna felkälla genom att göra en enkät som kan besvaras på kort tid samt betona att undersökningsområdet är något som alla torde vara intresserade av då det berör deras eventuella belöningar. Instrumentfel har att göra med om mätinstrumentet är olämpligt utformat. Respondenten lämnas till att tolka frågan själv och har inte samma möjlighet som vid intervju att ställa frågor kring formuleringar och dylikt. Det kan leda till avvikelser från det sanna värdet genom att respondenten inte förstår frågan men svarar ändå. För att undvika detta fel testade vi enkäten innan utskick samt gav ut telefonnummer och emailadress att nå oss på vid eventuella frågor.

Slutligen kan det föreligga felaktig hantering av insamlad data, vilket kan leda till att felaktiga slutsatser dras. Hela processen från inkommen enkät till färdig databas har i vårt fall genomförts i ett enkätverktyg som ABB använder för undersökningar. Bearbetningsfel i enkätundersökningen anser vi således vara baserade på databasen, vi ser dock denna som tillförlitlig. Vidare kan det dock föreligga tolkningsfel vid avläsandet av resultatet. Det faktum att vi inte fastställer samband och dylikt gör att den data vi ska läsa av är enkel och renodlad. Därav anser vi att risken för tolkningsfel varit liten.

Reliabiliteten i denna del av undersökningen anser vi vara hög, då andra forskare troligen skulle få samma resultat igen. Enkäten är mer objektiv och det föreligger inte lika mycket subjektiva tolkningar i denna metod som i intervjuerna, något som avsevärt förhöjer reliabiliteten. Vad gäller validitet är det i en kvantitativ undersökning mer korrekt att bedöma denna utefter om man verkligen mäter det man avser att mäta, det vill säga efter den definition Kvale (1997) tidigare kritiserade i samband med kvalitativ forskning. Enkäten inleddes med definitioner kring begreppet belöning samt förtydligande från vår sida. Vidare fanns det i enkäten exempel för att visa vad vi avsåg med frågan. Detta ger en trovärdighet att vi i enkäten också fick svar på det vi önskade. Enkätens trovärdighet och pålitlighet har också ökat i och med en gedigen beskrivning av använt tillvägagångssätt samt kritik mot dito.

4 Företagspresentation

I detta kapitel vill vi presentera vårt fallföretag ABB Power Systems för att ge en bild av dess verksamhet och arbetsmiljö. Allt material i kapitlet är hämtat från ABB:s hemsida (www.abb.se), fallföretagets intranät, internt informationsmaterial eller från samtal med medarbetare på företaget.

4.1 ABB

ABB bildades 1988 då svenska Asea och schweiziska Brown Boveri (BBC) gick samman under namnet ABB. Aseas historia sträcker sig tillbaka till 1883 medan BBC grundades 1891. Företaget ABB är världsledande inom kraft- och automationsteknik. Deras lösningar förbättrar prestanda och minimerar miljöpåverkan för energiföretag och industrier.

ABB har 155 000 medarbetare i mer än 100 länder. Koncernens huvudkontor finns i Zürich, Schweiz. I Sverige har ABB 18 000 medarbetare och finns på över 100 orter. Här är företaget en ledande leverantör av produkter och system för kraftöverföring samt process- och industriautomation. Stora verksamhetsorter är Västerås, med omkring 7000 anställda, och Ludvika med ungefär 2 500 medarbetare.

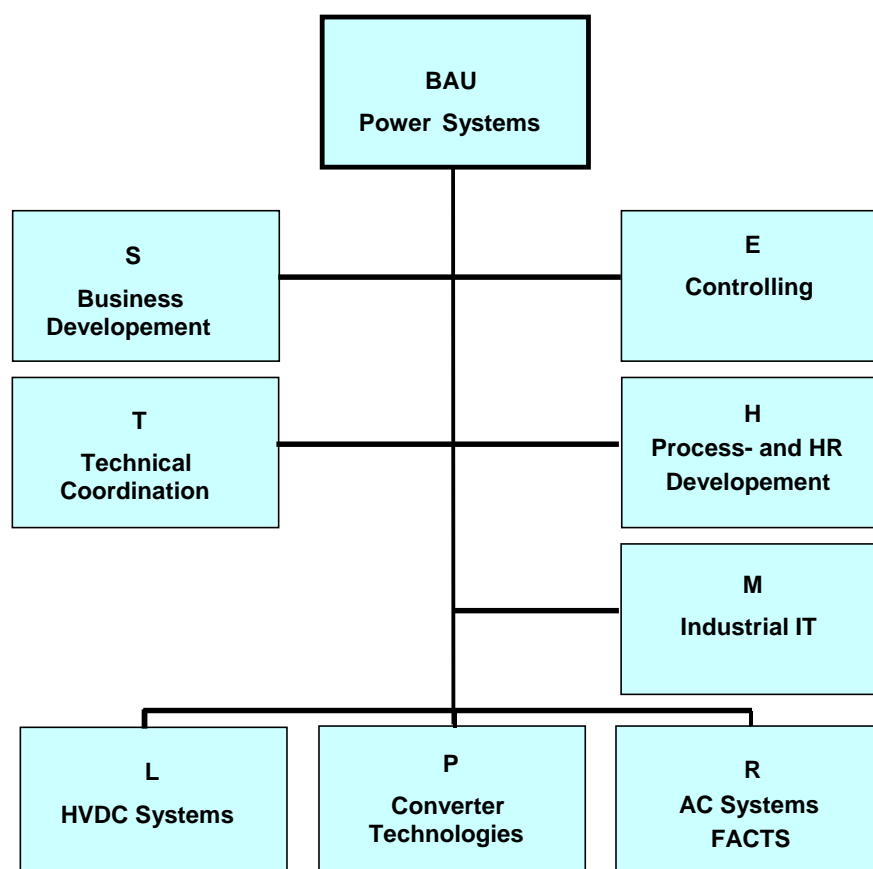
ABB Sverige har sedan januari 2001 en ny kundcentrerad organisation och är därmed enligt nuvarande VD Jörgen Centerman ”....den första större aktör som fullt ut organiserar oss kring kunden”. Detta innebär att ABB kundorienterar hela koncernen, förstärker sin lokala närvaro och gör det enklare att göra affärer med ABB. Genom sitt breda utbud av tjänster – från installation, driftsättning, underhåll och finansiering till specialisttjänster av olika slag erbjuder ABB kunden helhetslösningar. Idag består ABB Sverige av sju divisioner strukturerade efter kundgrupper – tre divisioner för slutkunder, tre partnerdivisioner samt en division för finansiella tjänster.

4.2 Utilities och Power Systems

Vårt fallföretag Power Systems är ett affärsområde inom den så kallade energidivisionen (Utilities). Denna division betjänar kunder med allt från kraftöverföringssystem och småskalig kraftgenerering till informationssystem som bidrar till mervärde för energikonsumenterna. Merparten av verksamheten inom Utilities är exportinriktad och består av stora projekt över hela världen. Inom Utilities finns ungefär 1 600 medarbetare.

Affärsområdet Power Systems är världsledande inom området elektrisk kraftöverföring. Power Systems affärsidé lyder enligt följande:

”Att utveckla, marknadsföra och leverera ekonomiskt attraktiva, miljövänliga och högkvalitativa produkter, systemlösningar och tjänster för effektiv utnyttjning av såväl nya som befintliga elektriska kraftsystem.”



Figur 3: Organisationsschema BAU Power Systems, egen bearbetning

Verksamheten inom Power System är uppdelad på i huvudsak tre affärsområden: "HVDC Systems", "AC Systems FACTS" och "Converter Technologies". Den så kallade HVDC-överföringen (High Voltage Direct Current) utgör den största delen av verksamheten. Den kraft som idag används och som kommer från bland annat vatten, vind och kol ligger ofta långt från konsumenten, vilket gör att elenergin måste transporteras. HVDC-överföring används med fördel då elenergi ska transporteras långa sträckor eller över vatten i kablar, och innebär att strömmen först omvandlas till likström. Att överföra elenergin i vanlig form, det vill säga växelström, skulle innebära dyrare överföringslinjer eftersom växelströmmen kräver tre ledningar istället för likströmmes enda. Vidare är växelström inte ett möjligt alternativ för längre kabelöverföringar på grund av dess elektriska egenskaper, vilka får som följd att all energi går förlorad på vägen. HVDC utnyttjas också då behov finns att koppla samman elektriska nät av olika frekvens eller som på annat sätt går i otakt. Likströmsöverföring har för längre sträckor både miljö- och kostnadsmässiga fördelar. Ett exempel på ett HVDC-projekt är Baltic Cable, vilket är en anläggning som med en kabel förbinder elnäten i Sverige och Tyskland.

På Power Systems arbetar sammanlagt ungefär 650 personer, varav 150 i Västerås. Av dessa är cirka 25% kvinnor och inom enheten är det ett stort fokus på ingenjörskunnande. Cirka tio procent av verksamheten utgör montering på verkstad, vilket innebär att det finns tio procent arbetare inom enheten. Den ungefärliga personalomsättningen är sju procent och antalet olika nationaliteter som arbetar inom Power System uppgår till cirka 30 stycken.

4.2.1 Arbetet på Power Systems

Power Systems är huvudsakligen en projektorganisation där de allra flesta är involverade i ett eller flera större leveransprojekt. De projekt som genomförs inom affärsenheten är mycket stora, vilket gör att enheten har få projektleveranser räknat per år men ändå en relativt hög omsättning. För att dessa stora projekt ska fungera krävs en mängd olika projektgrupper inom de olika avdelningarna på enheten.

Det finns en medarbetare på varje avdelning som ansvarar för det specifika projektet, kallad linjekoordinator. Linjekoordinatorn bestämmer tillsammans med avdelningschefen vilka som ska ingå i projektet och under

vilken period. Hur många som ingår i varje projektgrupp varierar, men det kan konstateras att grupperna tidigare bestod av närmare 20 personer medan grupperna idag endast består av en handfull medarbetare. I varje projektgrupp ingår åtminstone en huvudansvarig, en tekniker och en sekreterare, som jobbar ”under” linjekoordinatören. Det är viktigt att klargöra att många medarbetare ibland arbetar med flera löpande projekt samtidigt.

Ett stort projekt likt det Baltic Cable utgjorde, är inte något där första och sista kontakt med kunden sker under samma år. Ett projektförfarande i ett projekt av denna storlek börjar i Power Systems med så kallad spaning. En grupp på Power Systems arbetar med att kartlägga var i världen det finns potentiella projekt. Kunderna söks därmed i många fall upp och enhetens produkter marknadsförs innan offerter beräknas.

I offertstadiet förhandlar representanter från enheten med den potentiella kunden och försöker sälja in projektet med hjälp av skisser på hur kommande lösning kan tänkas se ut. Kunden utvärderar förslagen och om kunden väljer att lägga en order startas projektet på riktigt på Power Systems. En projektledare utses, som bör räkna med att sitta på posten i två till tre år, då det kan sägas vara den genomsnittliga tiden för ett projekt. Då det komplexa kundanpassade systemet utvecklats genom en tekniskt avancerad lösning med otaligt antal beräkningar, tester etc. är det dags att montera ihop anläggningen och leverera systemet till kund. Därefter krävs ytterligare montering på plats (kallat site med ABB språk), och en period då kunden får hjälp att komma igång. Efter leverans finns en garantiperiod på anläggningen.

4.2.2 Förhållanden inom Power Systems med avseende på vårt undersökningsområde

Vi vill här klargöra hur det i nuläget ser ut på företaget vad gäller hur medarbetarna visas uppmärksamhet av materiell karaktär.

Medarbetarna tilldelas naturligtvis lön för det arbete de utför inom enheten. Lönesättningen är individuell, vilket innebär att medarbetarna bedöms enskilt efter lönekriterier en gång om året. De lönekriterier som i skrivande stund utgör bedömningsgrunder är kompetens, flexibilitet, initiativförmåga, måluppfyllelse och samarbetsförmåga.

Företaget erbjuder också, liksom de flesta stora företag idag, allmänna förmåner som alla anställda får ta del av oavsett befattning och insatser. Dessa förmåner består bland annat av rabatter för friskvårdsaktiviteter, uthyrning av stugor till låg kostnad, försäkringar etc. Det finns också möjlighet för cheferna att dela ut gratifikationer till medarbetarna. En gratifikation är en monetär belöning som delas ut utöver lön vid extraordinära insatser. För dessa gratifikationer finns inga riktlinjer eller krav utan de bygger helt på subjektiva bedömningar och används endast av vissa chefer.

Utöver detta finns inom Power Systems ett bonussystem som omfattar företagsledningen. Slutligen har Power Systems utformat en förslagsverksamhet. Denna innebär att medarbetarna lägger fram olika förbättringsförslag som bedöms av en kommitté och därefter eventuellt belönas med pengar och diplom. Dessa förslag kan innebära allt från införandet av fruktkorgar för att förbättra arbetsmiljön till tekniskt avancerade förbättringar som företaget kan spara pengar på.

Det är också möjligt att det inom enheten förekommer att chefer belönar sina medarbetare på annat sätt än ovan nämnda, dock är detta inget som är dokumenterat.

5 Teoretisk referensram

Detta kapitel syftar till att skapa en teoretisk förståelse till vårt undersökningsområde. Teorierna som presenteras här är avsedda att fungera som verktyg och utgöra underlag för kommande analys. Vår referensram inleds med teorier av mer generell karaktär för att sedan övergå till mer specifika teorier inom området.

5.1 Definitioner

Vilken betydelse och mening som läggs i ordet belöning varierar individer emellan. Det finns inte någon enhetlig definition utan belöning är ett mångtydigt begrepp. (Svensson & Wilhelmsson, 1988). I sin bredaste mening kan en belöning ses som ”*given in return for good received*”, vilket visar på att begreppet belöningsystem speglar en utbytesrelation. (Steers et al, 1996) Gröjer & Gröjer (1988) definierar begreppet belöning på följande sätt:

”Med belöning avses 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.”

(Gröjer & Gröjer, 1988, sid.13)

Wilson (1994) menar att belöningar utdelas av företagen med syfte att uppmuntra, förstärka eller kompensera medarbetare för att ha agerat eller presterat på ett specifikt sätt. En belöning är med andra ord ett effektivt medel för att få organisationens medlemmar att bidra, arbeta och prestera mer. Enligt Paul & Alm (1991) ska belöningar följa på extraordinära prestationer och vara skilda från ”normalprestationer”. De utgår från ett antal karaktäristika som definierar en belöning:

- den är inte kontinuerligt återkommande utan direkt knuten till en viss arbetsprestation.
- den utdelas i anslutning till en prestation.
- den avser enskilda individer eller mindre grupper.
- den är inte avtalsbunden eller föremål för förhandlingar utan vem eller vilka som ska ha belöningen avgörs av arbetsgivaren

Den tredje punkten som Paul & Alm (1991) behandlar, som säger att belöningar avser enskilda individer eller mindre grupper, skiljer sig till viss del från vad Steers et al (1996) framhåller om belöningar. De menar nämligen att belöningar kan ges till samtliga medlemmar inom en organisation. I litteraturen finns de som hävdar att belöningar kan ges till samtliga medarbetare i en organisation, såsom vinstandelar eller pensionsförsäkringar, medan andra benämner dessa utdelningar som förmåner. Vår uppfattning är att belöningar kan delas ut till samtliga medlemmar inom en organisation förutsatt att alla har varit involverade och presterat utöver det vanliga. Det är troligtvis endast förekommande i mycket små organisationer där alla kan vara inblandade i ett och samma projekt. Om alla anställda däremot tilldelas exempelvis träningskort eller andra erbjudanden klassificerar vi det som förmåner, som nämndes i inledningskapitlet, eftersom ingen extra prestation ligger bakom.

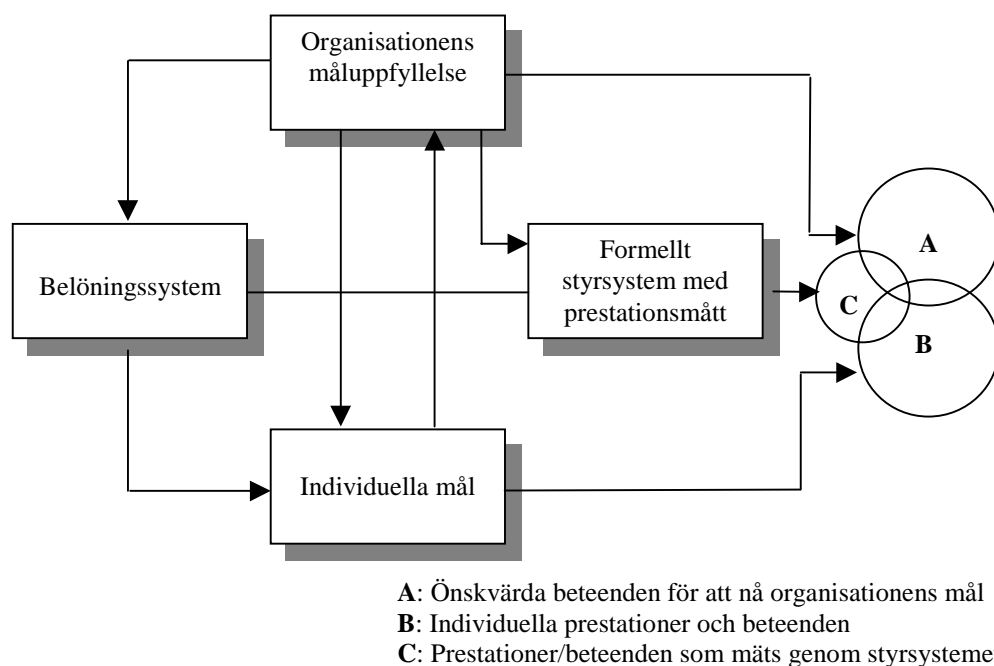
Katz & Kahn (1966) beskriver, likt Paul & Alm, att belöningen ska uppfattas som direkt relaterad till den önskade prestationen och följa direkt på utförandet. Detta är viktigt eftersom den anställde ska förknippa belöningen med den genomförda prestationen istället för att den mer ses som en förmån som inte är knuten till någon specifik arbetsprestation. Däremot anser Wilson (1994) att belöningar även kan vara fördröjda, det vill säga att de utdelas en tid efter att den önskvärda prestationen fullbordats. Han menar med andra ord att en belöning kan delas ut långt efter själva utförandet av prestationen utan att förlora sitt syfte. Det viktiga är dock att personen eller personerna i fråga är medvetna om att en belöning kommer att erhållas för en specifik prestation. Vidare anser Katz & Kahn (1966) att belöningen måste uppfattas som tillräckligt stor för att rättfärdiga den extra ansträngning som krävs för att erhålla den. Belöningen måste med andra ord vara värd mödan och motsvara den ansträngning som prestationen krävde.

5.2 Belöningsystem som styrmedel

”Om vi kan lära oss att på ett medvetet sätt använda belöningar för att stimulera de rätta handlingarna ökar både organisationens effektivitet och de enskilda medlemmarnas motivation och arbetstillfredsställelse.”

(Svensson & Wilhelmsson, 1988 sid. 10)

Detta citat uttrycker det vi vill behandla och analysera i denna uppsats, nämligen att belöningar kan användas som styrmedel för att uppnå företags mål och önskade resultat. I alla organisationer finns, enligt Anthony & Govindarajan (2001) ett behov av styrmedel för att säkerställa att de strategiska planerna uppnås. Belöningsystem bygger på tanken att vissa specificerade mål som finns i organisationen lättare kan nås genom att använda sig av olika former av belöningar. Den målkongruens som efterfrågas, det vill säga att de anställdas mål går i linje med företagets övergripande mål, är av största betydelse för att styrsystemet ska fungera väl. (Bergqvist, 1994) Denna målkongruens kan frambringas genom att företaget belönar önskvärda prestationer och beteenden hos medarbetarna. När de anställdas mål har likheter med företagets mål skapas en motivation bland medarbetarna som även främjar företagets framgång. (Svensson, 2001) Hopwood (1974) har utvecklat en modell som dock visar att individernas prestationer och beteenden inte till fullo är förenliga med vad som från företagets sida anses vara önskvärda prestationer och beteenden. Den konflikt som råder mellan organisationens mål, individens mål och vad belöningsystemet lyckas mäta, illustreras i följande modell.



Figur 4: The measurement-reward process with imperfect measurements, Hopwood (1974), egen översättning

Enligt modellen är det inte sannolikt att de anställdas beteenden för att nå sina egna personliga mål (B) stämmer överens med önskvärda beteenden från företagets sida, det vill säga företagets måluppfyllelse (A). Det är dock genom att införa nya mått för vilka beteenden och prestationer som ska belönas möjligt att modifiera individens beteende. Företaget specificerar därför ofta olika normer eller kriterier för beteenden och prestationer vilka syftar till företagets bästa. De beteenden eller prestationer som ryms inom dessa mätbara dimensioner representeras i modellen av (C). För att förhöja de anställdas motivation till att utföra önskvärda beteenden eller prestationer som syftar till företagets måluppfyllelse bör, enligt Hopwood, belöningar kopplas till prestationerna. (Hopwood, 1974) Därmed motiverar belöningarna de anställda till prestationer som inte tidigare utfördes. Anställda som vill tillskansa sig mer belöning kommer att göra vad som krävs för att uppnå de nya måtten och därmed kommer också organisationens övergripande mål att uppfyllas i större omfattning. (Samuelson, 2001) Vår uppfattning är att detta tar sig uttryck i att de tre cirklarna i modellen närmar sig varandra och ytan där (A), (B) och (C) överlappar varandra blir större.

Det ideala belöningsystemet innebär att det formella styrsystemet (inom vilket måtten existerar) omfattar så stor del av de önskvärda prestationerna som möjligt. Det är dock svårt att precisera alla önskvärda prestationer och måtten som används motsvarar inte alltid vad som fordras. (Samuelson, 2001) Det ideala systemet är ett drömscenario som inte fungerar i verkligheten enligt Hopwood (1974).

Utifrån ovanstående resonemang går att konstatera att ett belöningsystem bör utformas på ett sådant sätt att medarbetarna motiveras till att arbeta mot företagets uppsatta mål. Belöningsystemet syftar således till att framkalla de beteenden och prestationer hos medarbetarna som bidrar till att göra verksamheten effektiv med avseende på vad företaget vill uppnå. Av den anledningen blir det intressant och relevant att studera teorier som behandlar belönings inverkan på motivationen. Med en sådan kunskap blir det lättare att förstå uppbyggnaden och de olika faktorerna i ett belöningsystem.

5.3 Belöningens inverkan på motivationen

Ett grundläggande antagande vid användandet av prestationsrelaterade belöningar är att motivationen hos medarbetarna ökar och prestationerna förbättras genom att det finns en lockelse i att eventuellt erhålla en belöning (Hume, 1995). Vi har för avsikt att studera utformningen av belöningsystem som används i syfte att påverka de anställda, det vill säga som skapar motivation att agera på ett visst sätt. En motiverad arbetsstyrka ger större möjligheter till framgång och vinst samtidigt som en motiverad individ är mer tillfredsställd i sin roll inom organisationen. För att öka en arbetsstyrkas prestationer och framkalla rätt beteenden är det därför av stor vikt att ta hänsyn till vad som motiverar individer. (Hume, 1995)

Det finns två typer av motivationsteorier: "content theories" samt "process theories". Till den första gruppen räknas de teorier som handlar om att det inom en individ finns olika faktorer som stimulerar, dirigerar och upprätthåller ett beteende. Dessa kallas för behovsteorier och bygger på betydelsen av mänskliga behov och den sociala omgivningen för att individer ska motiveras. (Steers et al, 1996) Till dessa teorier hör välkända Maslows behovstrappa och Herzbergs motivation- och hygienfaktorteori. Maslows teori handlar om att människan har fem grundläggande behov som är inbördes ordnade i en hierarki. Behoven är ordnade på ett sätt att behov högt uppe i hierarkin inte uppmärksammas och påverkar beteendet förrän behov på lägre nivå är tillfredsställda. (Maslow, 1970) Den teori Herzberg (1987) främst behandlar grundar sig i att vissa faktorer (motivationsfaktorer) främjar trivsel medan andra (hygienfaktorer) istället leder till vantrivsel i arbetssituationer.

Processteorierna är avsedda att beskriva *hur* individens beteende stimuleras, dirigeras och upprätthålls. Den avgörande bestämmande faktorn för en individs beteende är de förväntningar och föreställningar individer har om framtida händelser. (Steers et al, 1996) Dessa teorier förutsätter att mänskligt handlande är medvetet och kalkylerande och sker utifrån vad individen bedömer vara för sitt eget bästa. Det rationella beslutsfattandet påverkar således människans beteende (Hume, 1995).

Det är främst tre teorier inom processteorierna som Bergqvist (1994) menar ligger till grund för tanken att belöningar kan fungera som motivations- och prestationshöjande verktyg i organisationen. Dessa tre teorier kallas *förväntans-*, *rättvise-* respektive *målteorin*. Vi finner att processteorierna är

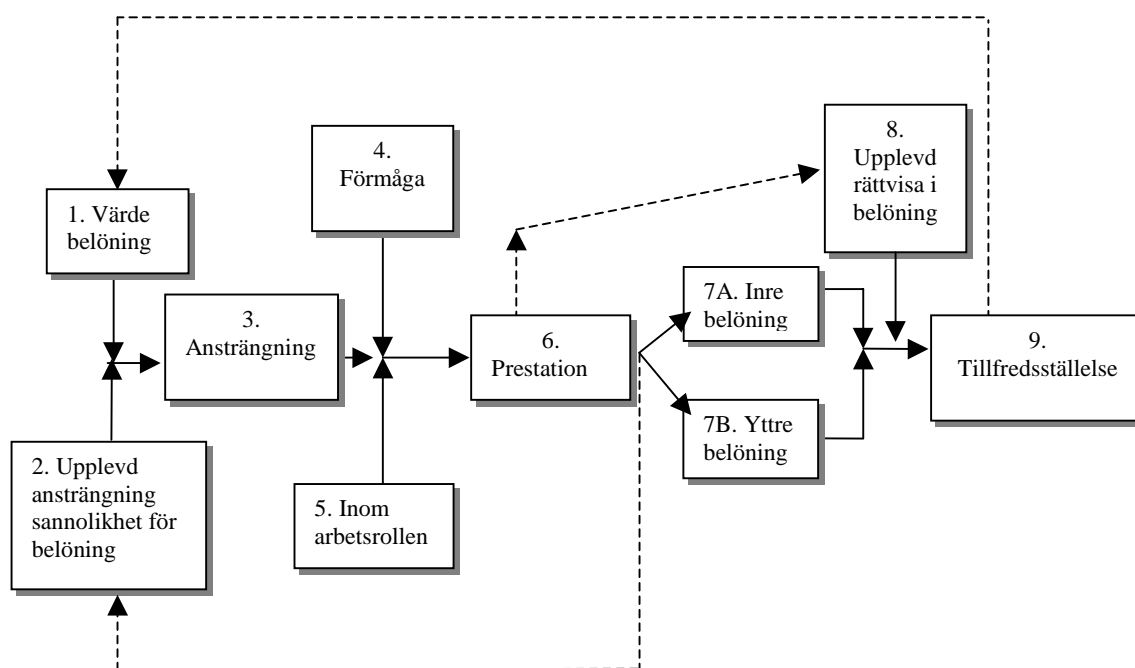
intressanta för oss då vi har för avsikt att beskriva hur ett visst beteende ska framkallas, varför dessa teorier fokuseras nedan.

5.3.1 Förväntansteori

Vroom var den förste att presentera en förväntansteori speciellt designad för arbetssituationer (Steers et al, 1996). Grundtanken i Vrooms (1964) förväntansteori är att människan drivs att agera på ett visst sätt utifrån de förväntningar hon har på att agerandet ska ge ett visst resultat. Det som avgör om uppgiften blir utförd eller inte och hur väl den i så fall utförs är om individen förväntar sig att den ansträngning som krävs leder till en prestation. Detta samband beskrivs (E P) som står för Effort - Performance. Vidare måste individen även förvänta sig att denna prestation kommer att leda till en för individen eftersträvarsvärd belöning, vilket betecknas (P O), Performance – Outcome. Människan presterar enligt teorin mer när hon förväntar sig en belöning som hon anser värdefull, därav följer att det bör kartläggas vilka belöningar som är eftertraktade. (Vroom, 1964) Teorin betonar således inte någon enskild faktor, såsom lön, självförverkligande etc. för att öka motivationen utan klargör endast att det är individuellt beroende (Bergqvist, 1994). Enligt Vrooms förväntansteori är det alltså förväntan på (E P) respektive förväntan på (P O) samt hur de olika belöningarna värderas som avgör hur motiverad individen är.

Steers et al (1996) beskriver en modell som Porter & Lawler utvecklat, vilken är en utvidgning av Vrooms förväntansteori. Denna modell illustreras i figur 6. Nedanstående resonemang kring denna modell är hämtad från Steers et al:s beskrivning av Porter & Lawlers modell.

Syftet med modellen är att visa att relationen mellan å ena sidan individens förväntan och värdering av eventuell belöning och å andra sidan ansträngning/motivation är mer komplicerad än vad Vrooms teori visar.



Figur 5: The Porter-Lawler model of work motivation, (Steers et al, 1996) egen översättning

I ruta 3 visas den ansträngning som individen måste göra för att prestera. Porter & Lawler menar i likhet med Vroom (1964) att individens ansträngning bestäms av vilket värde individen sätter på en belöning (1) och i vilken utsträckning individen tror att dennes ansträngning kommer att resultera i denna belöning (2). Dock anser författarna att ansträngningen nödvändigtvis inte behöver komma att resultera i den prestation som finns i (6). Detta eftersom det inte är självklart att individen har förmågan att fullborda uppgiften (4) eller besitter den kompetens som behövs för att utföra uppgiften. En annan faktor kan vara att det inte ligger inom ramen för individens arbetsroll (5). Då någon av nämnda anledningar föreligger spelar motivationsnivån hos individen ingen roll, utan förmågan eller kompetensen kan prestationen inte nås.

Modellen visar också, genom pilen mellan (6) och (2), att prestation och tillfredsställelse inte nödvändigtvis behöver vara relaterade till varandra. Tillfredsställelse definieras som i den utsträckning den erhållna belöningen uppfyller eller överstiger vad som uppfattas som skäligt. Porter & Lawler antar att belöning leder till tillfredsställelse och att prestation i vissa fall avkastar belöning. Därmed kan relationen mellan tillfredsställelse och prestation sägas finnas genom en tredje variabel, nämligen belöning. Porter

& Lawler menar dock att en prestation inte alltid leder till tillfredsställelse eftersom prestationen inte alltid ger förväntad belöning.

Författarna menar också att arbetsuppgiftens karaktär kan ge olika utfall för sambandet mellan prestation och tillfredsställelse. En prestation kan nämligen leda till såväl inre (belöningar som individen tilldelar sig själv) som yttre (belöningar som någon annan tilldelar individen) belöningar, (7A och 7B). Porter & Lawler menar att en inre belöning lättare kan förknippas med en god prestation än vad en yttre belöning kan eftersom den inre belöningen kommer direkt då en uppgift avklarats. Den yttre belöningen ska uppmärksammas och mätas av aktörer i organisationen och därefter administreras, vilket gör att sambandet mellan prestation, belöning och tillfredsställelse inte blir lika tydligt.

Individens egna värderingar av prestationen har en stor inverkan på dennes uppfattning om vilken belöning som är rättvis. Individen gör själv en bedömning om vilken belöning som vore rättfärdigad utifrån den insats denne gjort. Individens upplevelse av rättvisa i belöningen får också en inverkan på tillfredsställelsen, och det illustreras genom (8). Därav bestäms individens tillfredsställelse efter prestationen av de belöningar som denne erhåller tillsammans med individens uppfattning om dem. Prestation leder således till tillfredsställelse.

Sammanfattningsvis kan förväntansteorierna kort beskrivas genom att förväntan om en belöning kan påverka motivation och prestation hos individen, under förutsättning att individen sätter ett värde på belöningen och därmed är villig att utföra önskad prestation.

5.3.2 Rättviseteorin

I Porter & Lawlers modell över förväntansteorin är uppnådd tillfredsställelse beroende av huruvida individen upplever den erhållna belöningen som rättvis eller inte. Denna faktor är viktig i modellen och liknande resonemang går också att finna i rättviseteorin, som ursprungligen utvecklats av Adams i början av 60-talet. Mowday i Steers et al (1996) menar att grundläggande i denna teori är att relationen mellan belöning och arbetsinsats bör vara i jämvikt. De anställda bidrar med insatser, arbetslivserfarenhet, utbildning etc. och får något i utbyte. Detta vägs sedan mot varandra för att få fram en kvot för upplevd belöning/insats som kan jämföras med andra personers kvoter. Rättvisa föreligger endast då

kvoterna är lika stora. Är kvoterna olika upplevs en orättvisa och det kommer finnas en strävan mot denna rättvisa som individen justerar eller förändrar sina egna eller andras insatser och belöningar efter. En för liten belöning kan upplevas orättvis och resultera i en minskad arbetsinsats, medan en stor belöning kan leda till ökad arbetsinsats i individens strävan att uppnå rättvisa. Med andra ord kan en upplevd orättvisa leda till minskad produktivitet, medan ett rättvist belöningsystem kan sägas vara motiverande. (Mowday i Steers et al, 1996)

5.3.3 Målteorin

En annan processteori som beskriver hur belöningar kan fungera som motivationshöjande verktyg är målteorin. Enligt denna blir individer motiverade av att ha ett mål utstakat och därför är den prestation som ska nås formulerad i ett specifikt mål. Ett mål ger individen en känsla av att hans eller hennes arbete fyller ett syfte samtidigt som det ger en uppfattning om i vilken riktning företaget är på väg. Målen influerar handlingarna och ligger till grund för hur väl individen presterar. (Locke & Latham i Steers et al, 1996) Målet är stimuli, dock krävs det att individen engagerar sig i det. För att underlätta engagemanget är det dels viktigt att individen själv får vara med och sätta mål, dels att återkoppling på hur väl målet uppfyllts ges, exempelvis genom ett belöningsystem. (Hume, 1995)

Målet måste sättas på en nivå som känns rimlig att nå för individen. Högre och svårare mål minskar känslan av möjlighet till måluppfyllelse och därmed minskar motivationen och individen ändrar inte sitt beteende. De bästa målen är de som upplevs svåra, men samtidigt möjliga att uppnå, eftersom de gör arbetet till en utmaning och därmed leder till ökade arbetsinsatser. (Bergqvist, 1994)

Locke & Latham (i Steers et al, 1996) menar att återkoppling ökar individens känsla av en lyckad prestation men de påpekar dock att återkoppling i sig inte motiverar till en prestation utan endast indirekt genom relationen till målet. Vidare menar författarna att förutsättningen för att återkopplingen, som kan ta sig uttryck i exempelvis en belöning, ska motivera är att det är känt för individen vad som krävs för att erhålla belöningen. Författarna påpekar också att individen måste vilja ha belöningen i fråga, den ska vara eftersträvansvärd.

5.3.4 Sammanfattning processteorierna

Den viktigaste bestämmande faktorn i processteorierna är att individens förväntningar och föreställningar om vad som kommer att ske i framtiden påverkar beteendet. I den grundläggande förväntansmodellen som Vroom (1964) utvecklade beskrivs att individen agerar utifrån de förväntningar denne har om att agerandet ska leda till en viss prestation. Exempelvis presterar människan mer när hon förväntar sig en belöning som är värdefull eller rättvis i förhållande till hennes prestation. Individen bedömer huruvida belöningen är rättvis utefter om relationen mellan belöning och arbetsinsats är i jämvikt eller inte. Belöningar som betraktas som rättvisa får positiv inverkan på motivationen. Den prestation som individen strävar mot att nå genom sin ansträngning kan preciseras i ett mål. Målteorin säger att mål är ett ytterligare motivationshöjande verktyg och att individen stimuleras och motiveras av att ha ett mål att arbeta mot, vilket också ligger till grund för hur väl individen presterar.

5.4 Hur ska ett belöningsystem utformas?

De mer generella teorier vi nu beskrivit i denna teoretiska referensram har givit oss en insikt i olika variabler att ta hänsyn till vid utformningen av belöningsystem. Vi menar utifrån detta att det initialt är viktigt att fastställa *vad det är som ska belönas*. Med detta menar vi vilka mål eller prestationer individen kan förvänta sig att erhålla belöning för. Vidare måste två bedömningsfrågor tas i beaktande: *Hur man ska bedöma vad som ska belönas?* samt: *Vem ska bedöma vad som ska belönas?* Bedömningen blir avgörande för om belöningen är rättvis i relation till insats. Slutligen, då övriga frågor är besvarade måste man också söka svar på *vad man ska belöna med*. Vi menar att det är centralt att veta vilka belöningar som motiverar medarbetarna till att anstränga sig extra.

Dessa fyra frågor anser vi ger en god överblick över viktiga ställningstaganden att göra när ett belöningsystem ska utformas, varmed vi utgår från dessa nedan då vi mer specifikt beskriver olika teorier kring hur ett belöningsystem ska utformas.

5.4.1 Vad är det som ska belönas?

Belöningsystem är ett verktyg som kan användas för att styra och samordna medarbetarna i ett företag. Som tidigare nämndes handlar det om att få medarbetarna att motiveras till att sträva mot samma mål som företaget arbetar mot, det vill säga att nå målkongruens. För att önskad eller avsedd effekt ska uppnås måste företagets ledning initialt ställa sig frågan; Vad är det som ska belönas? Frågan kan låta enkel, men är inte helt självklar. Bakomliggande frågor måste först besvaras: Vilka resultat ska uppnås av företaget? Vilka beteende och prestationer är nödvändiga för att resultaten ska uppnås? Dessa är frågor som kräver eftertanke för att kunna ge användbara svar. (Svensson & Wilhelmson, 1988)

Införandet av belöningsystem syftar ofta till att höja effektiviteten i företaget. Därför är det av stor vikt att kartlägga vilka mänskliga prestationer som leder till effektivitet för att belöningsystemet ska få önskad effekt. Önskvärda prestationer är inte något som generellt går att fastställa utan vilka prestationer som önskas måste övervägas i relation till varje företags kultur och mål. Utifrån detta kan kriterier för vilka prestationer som ska belönas fastställas. (Hume, 1995)

Företagets effektivitet och framgång kan förklaras ur många faktorer, men vanligast är enligt Hume (1995) användandet av ekonomiska mått, som exempelvis vinst, omsättning och avkastning på kapital. Dessa ekonomiska mått kan gälla för såväl företaget som helhet som för en enhet eller enskild anställd (Svensson & Wilhelmson, 1988). Ibland är det dock svårt att mäta vad företaget presterar genom ekonomiska mått. I den offentliga sektorn är exempelvis service och kvalitet mer frekvent använda mått, såsom upplevelser hos kund eller patient etc. (Hume, 1995) Kvantitetsmått förlorar i betydelse eftersom den mänskliga arbetsinsatsens kvalitet och flexibilitet får en allt större betydelse i och med utnyttjande av exempelvis allt effektivare maskiner. Detta tyder på ett ökat behov av att premiera prestationer som framkommit genom utnyttjande av engagemang och omdöme. (Persson, 1994) Enligt Persson (1994) är det alltid vinst som är det yttersta målet med prestationer. Prestationen i sig är inte ett mål utan ett medel. Vår uppfattning är emellertid att det inte alltid behöver vara vinst som är målet med prestationer, vilket kan exemplifieras med den ideella, liksom den offentliga, verksamhet som existerar vars målsättning kan vara mycket annat än vinst.

Då företaget vet vad som övergripande krävs för att företaget ska nå framgång är det dags att identifiera vilka olika mål och kriterier som enskilda individer eller grupper av individer inom företaget ska sträva efter. Med andra ord handlar det om att se till hur medarbetarna ska bete sig och vilka prestationer de förväntas göra. Hur väl dessa mål och kriterier uppnås ligger sedan till grund för den belöning de tilldelas. (Hume, 1995) Exakta prestationer som efterfrågas är företagsspecifikt och det går inte att generellt uttala sig om hur företag sätter upp sina mål, hur de anser att de uppfylls eller ska uppfyllas.

5.4.2 Hur kan man bedöma det som ska belönas?

Då prestationen som är önskvärd och som ska belönas har identifierats måste den på något sätt också kunna bedömas och tillskrivas ett värde för att den ska kunna sammankopplas med en belöning. Om belöningen ska ha en positiv inverkan på individens motivation att prestera är effektiva medel för att mäta kvalitet och kvantitet på prestationen en kritisk faktor. (Steers et al, 1996) Mätning av prestation är svårt, då det önskvärda beteendet ofta inte enbart mäts genom siffror utan även genom mer svårkvantifierbara variabler såsom kundnöjdhet och flexibilitet. (Lawler, 1990)

Prestationen kan bedömas och mätas på flera olika sätt. Ett sätt är att helt förlita sig på subjektiva uppfattningar. Ett annat sätt är att se till utfall i kvantitativ data som visas genom exempelvis resultatet. Det sistnämnda är vanligt vid exempelvis utbetalning av bonus till företagets ledning, där bonusen ofta är en viss procentsats av föregående års vinst. Här finns möjlighet att stämna av prestation med resultat, leveranser, försäljning eller liknande, men det är fortfarande ofta subjektiva bedömningar inblandade eftersom resultatet går att justera i önskvärd riktning. (Lawler, 1990)

Det första som är viktigt att tänka på är att prestationer och beteenden som ska mätas bör vara observerbara. Attityder och samverkan är exempel på egenskaper som är svåra att värdera och därmed belöna. Bedömningsformen bör på ett eller annat sätt ge ett kvantifierbart mått som kan kopplas till en belöning. (Lawler, 1990) Svensson & Wilhelmson (1988) påpekar dock att det inte handlar om mätningar i vetenskaplig betydelse, utan snarare att det finns ett behov av mätning av något slag. I många avseenden är det svårt att översätta kvalitativ viktig data till kvantitativa mått, men Lawler (1990) föreslår att företag kan värdera sina

anställda efter en skala som antingen enastående, fullt kompetenta eller icke tillfredsställande. Detta får visserligen ofta ett utfall där 80 % tillhör mittengruppen, men det ger trots allt en relativt god överblick av prestationens storlek och är därmed tillräckligt för bedömning.

5.4.3 Vem ska bedöma vad som ska belönas?

Det faktum att prestationsvärdering innebär involvering av beteende och känslor gör denna aktivitet svår. Värderingen av en prestation görs vanligtvis av individens närmaste chef eftersom denne har störst kunskap om vad individens jobb innebär, målsättningar och vad individen presterar. Enligt Lawler (1990) kan de flesta chefer göra en bedömning av vilka som presterar oerhört bra och vilka som inte lyckas. Problemet uppstår istället ofta när bedömningen ska ske utifrån en skala som kräver att arbetskraften differentieras ytterligare och därmed bedöms på ett mer grundligt sätt.

Om ett kontrakt utformas som innehåller särskilda bestämmelser kring specifika mått, mål och vad en genomförd prestation ska leda till så kan detta antingen styras helt av chefen eller så kan chefen också ge den anställde chansen att själv påverka. (Hume, 1995) Lawler (1990) menar att den anställdes motivation minskar om han eller hon inte själv kan påverka och att detta är viktigt att tänka på när ett belöningssystem utarbetas.

En nackdel med chefen som bedömare är att det ofta finns en personlig relation mellan chef och utförare, vilken antingen kan påverka bedömningen positivt eller negativt. (Hume, 1995) Om missnöje uppstår kan det hända att chefen ändrar bedömningskriterier och belönar mer godtyckligt än efter prestation, just för att hålla sig väl med sina underställda (Lawler, 1990). Hume (1995) föreslår därför att bedömningar från högre chefer, personalavdelningen, speciellt utsedd grupp eller underordnade är alternativa lösningar till att värderingen utförs av närmaste chef.

5.4.4 Vad ska man belöna med?

“If you always do what you’ve always done, you’ll always get what you’ve always gotten.”

(Wilson, 1994, sid.19)

Efter att ha preciserat vilka beteenden och prestationer som är önskvärda och hur dessa kan mätas är det viktigt att identifiera vilka belöningar som stödjer detta. Belöningen som erbjuds medarbetaren måste vara av signifikant värde för denne, annars kan inte belöningen betraktas som effektiv. Eftersom alla individer sätter olika värde på olika saker kan det vara svårt att identifiera vilka och hur stora belöningar företaget ska använda. Belöningens betydelse varierar med en mängd olika variabler, såsom baslön, hierarkisk nivå i företaget, ålder och så vidare. En del värdesätter pengar, medan andra värdesätter intressanta arbetsuppgifter eller ett visst rum på kontoret som kan förknippas med status. (Lawler, 1990)

5.4.4.1 Vilka olika typer av belöningar finns det?

”Folkets kärlek min belöning”

(Karl XIV Johans Valspråk)

Det finns ett brett spektra av olika typer av belöningar i organisatoriska sammanhang, allt från självklara belöningar såsom pengar och befordran till beröm, medbestämmande vid beslutsfattande, känslor av att vara kunnig eller att ha slutfört ett arbete. Dessa olika typer av belöningar kan klassificeras utefter två huvudsakliga dimensioner, *inre* respektive *yttre* samt *kollektiva* respektive *individuella* belöningar. Inre belöningar är de som individen själv tilldelar sig efter en prestation, exempelvis en känsla av självuppfyllelse, positiva känslor av ett meningsfullt arbete eller stolthet. En yttre belöning däremot tilldelas individen av någon annan. Det finns en mångfald av vad som kan klassificeras som yttre belöningar, allt från lovord och beröm till utmärkelser eller monetära belöningar av olika slag. I sammanhang där det handlar om belöningsystem är det oftast de yttre belöningarna som står i fokus. Detta är relevant eftersom de yttre belöningarna karaktäriseras av ett utbyte mellan två eller flera individer till skillnad mot de inre som personen i fråga ger sig själv. (Steers et al, 1996) Med anledning av detta fokuserar vi fortsättningsvis på yttre belöningar.

Kollektiva belöningar tilldelas grupper eller alla i organisationen (Steers et al, 1996). Exempel på kollektiva belöningar är kurser och konferenser, vinstandelar, deläggande eller restaurangbesök (Svensson & Wilhelmsson, 1988). Individuella belöningar beror till skillnad mot kollektiva belöningar endast på en individs prestation. Det innebär att individen på grundval av en utvärdering av vederbörandes insats och resultat tilldelas en belöning. Även här finns en mångfald att välja mellan men som exempel kan nämnas gratifikationer, bonus som varierar med grad av måluppfyllelse, statussymboler, ledig tid, offentligt beröm eller presenter (Paul & Alm, 1991). Kollektiva belöningar fokuserar oftast på det ekonomiska resultatet medan individuella istället avser arbetsprestationer (Persson, 1994).

Vidare finns även andra klassificeringar av belöningar än de nämnda huvuddimensionerna inre, yttre, kollektiva och individuella. En vanligt förekommande indelning är mellan *materiella* respektive *immateriella* belöningar. Enligt Svensson & Wilhelmsson (1988) är materiella belöningar mer förknippade med en kostnad för företaget i jämförelse med belöningar som kan ses som immateriella. Personalfester, restaurangbesök, utbildning, resor och studiebesök är några exempel på materiella belöningar. Immateriella belöningar innefattar exempelvis uppskattning, arbetstillfredsställelse, ökat inflytande över den egna arbetssituationen eller systematisk positiv och negativ kritik (Svensson & Wilhelmsson, 1988). Guzzo (1979) poängterar att vilken specifik belöning som helst har många olika bestämningar och kännetecken varför vikten ligger i att vara medveten om att det finns flera typer av belöningar inom de stora kategorierna.

5.4.4.2 Individuella kontra kollektiva belöningar.

De belöningar som företaget önskar tillämpa måste stödja önskvärda beteenden och prestationer. Återigen är det svårt att generellt fastställa vad som bör väljas, men det finns enligt litteraturen en del aspekter att ta hänsyn till, framförallt när det gäller kollektiva kontra individuella belöningar.

Samma belöningar passar ofta inte över ett helt företag, utan belöningarna bör anpassas efter företagets olika verksamheter (Persson, 1994). Avdelningar inom samma företag kan ha olika förutsättningar att nå goda resultat beroende på uppgifternas art. Av den anledningen är det centralt att ställa sig frågan hur ett belöningsystem bör utformas som ger organisationens samtliga medlemmar möjlighet till samma utdelning. (Paul

& Alm, 1991) Ett belöningsystem kan vara utformat och rikta sig till alla inom ett företag på samma sätt och syftar då till att integrera organisationen. Ett annat alternativ är att belöningsystemet berör individer eller grupper inom företaget på olika sätt, vilket syftar till att framkalla olika beteenden hos dessa grupper. De belöningar som företaget väljer att använda är beroende av vad företaget vill uppnå med belöningsystemet, en övergripande effektivitet i organisationen eller flera olika sorters prestationseffektivitet i olika avdelningar. (Lawler, 1990)

De belöningar som berör alla i en organisation kan vara effektiva för att få fram ett normalt beteende på arbetet, det vill säga det kontrakterade. Däremot kan det vara svårt att framkalla efterfrågade extraordinära prestationer med hjälp av denna sorts belöningar. Enligt Steers et al (1996) måste siktet istället ställas in på mer individuella eller gruppvisa belöningar med en inre eller yttre karaktär. Detta är förenligt med vad Persson (1994) säger. Han menar att de incitament som krävs för att individen ska besluta om de arbetsinsatser hon eller han ska göra skiljer sig från vilka incitament som krävs för individen att vara tillgänglig eller närvara på sin arbetsplats. Det vill säga, belöningar eller incitament får inte ett utfall som är fullt effektivt om de riktar sig till alla anställda i en organisation. Persson (1994) menar även att belöningar för prestationer utöver det kontrakterade bör vara konsekventa för att få önskvärd effekt. Om belöningar för extraordinära insatser utdelas systematiskt, till skillnad från uppmuntrande gratifikationer som ges vid tillfällena då och då, kan de vara effektiva för både grupper och enskildas arbetsinsatser. (Persson, 1994)

Katz & Kahn (1966) ställer sig kritiska till belöningar som utdelas till hela organisationen på så sätt att de menar att dessa inte kommer att leda till ett arbete med högre kvalitet och större kvantitet än vad som krävs för att få stanna i organisationen. Eftersom dessa belöningar ges på samma sätt till organisationens samtliga medlemmar så kommer inte individerna att vara motiverade att prestera utöver det kontrakterade. Ibland kan det dock antas att den sympati som skapas för organisationen genom kollektiva belöningar kommer att resultera i ökad produktivitet.

Om ett företag bestämmer sig för att använda individuella belöningar och också önskar ha en flexibilitet av vad belöningen består av, kan företaget hämta inspiration från cafeteria-modellen. Denna cafeteria-modell utgör ett flexibelt belöningsystem utformat för att passa individens önskemål. Teorin går ut på att om individerna själva tillåts att utforma sina egna belöningslösningar anpassade efter sina egna behov och önskemål så

kommer organisationen att få ut det bästa resultatet för sina satsningar. Detta eftersom belöningsystemet endast delar ut det som individerna önskar. Cafeteria-modellen kan ibland ses som ett begränsat val mellan några olika belöningar, men beskrivs allt oftare som bestående av en ”meny” av olika belöningar eller förmåner märkta med varsin prislapp, likt utbudet i en cafeteria. (Steers et al, 1996)

5.5 Kritik mot belöningar

En kontroversiell beteendevetenskaplig diskussion pågår mellan de som å ena sidan hävdar att önskvärda beteenden underbyggs genom arbetet i sig och de som å andra sidan menar att belöningar är nödvändiga för att uppnå önskvärda beteenden. Företrädarna för det förstnämnda perspektivet menar att användning av belöningar i organisationer är omänskligt och att önskvärda beteenden uppnås i lägre utsträckning när belöningar utdelas. En annan negativ aspekt som Wilson (1994) nämner är att när en belöning associeras med en specifik uppgift tenderar individen att fokusera på denna uppgift på bekostnad av andra uppgifter. Det alternativa förslaget till belöningar är att utforma arbetet och arbetsplatsens förhållanden så att individer upplever arbetet i sig värdefullt istället för att fokusera på externa erkännanden. Enligt dessa anhängare innebär detta att arbetsplatsen ska ge individerna utrymme till självbestämmande och förse dem med en miljö där de kan nå självförverkligande. Om de anställda inte presterar enligt förväntan ska arbetsplatsen undersökas och utvärderas för att försöka utröna om någonting bör förändras. (Wilson 1994)

Wilson (1994) anser vidare att ett användande av belöningar framkallar konkurrens mellan medarbetarna emellan och reducerar samarbete mellan individerna. Detta gäller framförallt när belöningarna är få till antalet. Annan kritik som kan riktas mot belöningar är att kreativitet och risktagande minskar med anledning av att individer uppmuntras till att göra endast det som krävs för att erhålla belöningen medan arbetet i sig ses som motbjudande. Kerr (1995) pekar på vikten av att belöna rätt för att syftet ska uppfyllas. Han menar att många belöningsystem belönar olika beteenden som belönaren egentligen vill motverka medan önskvärda beteenden inte belönas alls.

Enligt Kohn (1993) finns det många undersökningar som visar att belöningar underminerar det som är menat att förstärka. Därför kan man fråga sig om belöningsystem verkligen fyller sitt syfte? Svaret beror

förstås på vad syftet med belöningarna är, men Kohn (1993) menar att studier generellt sett visar att belöningssystemet endast uppfyller sitt syfte temporärt. När ett företag söker framkalla ett långsiktigt förändrat beteende eller förbättrad prestation så är belöningar, precis som bestraffningar, ineffektiva. Detta beror på att individer tenderar att återgå till sina ursprungliga beteenden när belöningen har delats ut och gjort sitt. Detta överensstämmer med vad Wilson (1994) anser om att belöningar endast skapar tillfällig uppfyllelse och får individen att känna sig bestraffad när belöningen inte delas ut eller blir fråntagen individen.

Pearce (i Steers et al 1996) nämner osäkerhet och komplexitet inom organisationen som två orsakande faktorer till att belöningar ofta inte uppfyller sina syften. Beyer et al, (2000) är av uppfattningen att belöningssystem inte fungerar eller fyller sitt syfte om inte andra värderingar är tillfredsställda. Hon anser att dels arbetets innehåll och dels att man trivs med sina medarbetare är grundläggande för att det överhuvudtaget ska talas om belöningssystem. För att förtydliga menar hon att ett belöningssystem inte kommer att fungera i en organisation där individerna inte trivs med sina arbetsuppgifter eller sin miljö. (Beyer et al, 2000)

Med avseende på produktivitet är det, enligt Kohn (1993), mycket som tyder på att de individer som förväntar sig en belöning efter slutförande av en specifik uppgift presterar sämre än de individer som inte förväntar sig någon belöning. Han hävdar dessutom att ledare som insisterar att arbetet inte kan utföras på rätt sätt utan belöningar har misslyckats med att erbjuda ett övertygande argument för att styra individens beteenden. Att utlova en belöning till någon som förefaller vara omotiverad kan ungefär liknas vid att erbjuda saltvatten till någon som är törstig.

Sammanfattningsvis kan konstateras att ett införande av ett belöningssystem i en organisation inte alltid behöver få positiva utfall. Tvärtom så finns det många aspekter att ta hänsyn till och fundera över för att få ett väl fungerande belöningssystem som leder till önskat utfall och resultat. Det finns nämligen de som hävdar att belöningar ger oönskad effekt genom att de framkallar konkurrens mellan medarbetarna och hämmar kreativitet och samarbete. Andra synpunkter som diskuteras är att ett belöningssystem endast uppfyller sitt syfte tillfälligt, kanske med anledning av den osäkerhet som förknippas med belöningar eller den komplexitet som det innebär att utforma ett fungerande belöningssystem. Det finns till och med de som menar att individer som förväntar sig en

belöning presterar sämre än de som inte förväntar sig någon. Vår uppfattning är att all kritik som riktas mot belöningar eller mot utformningen av ett belöningsystem visar på svårigheten och komplexiteten i att få fram ett väl fungerande belöningsystem i en organisation.

5.6 Sammanfattning

Vi har nu försökt ge en bild av teoribildningen kring hur ett belöningsystem ska utformas. Viktiga faktorer att ta hänsyn till vid utformning av ett belöningsystem som framkommit under vägens gång kan enkelt sammanfattas genom Wilsons (1994) modell SMART. Det är faktorer som är viktiga att uppfylla för att systemet ska fungera på ett tillfredsställande sätt.

| | |
|-------------------|--|
| Specific | Det ska finnas en tydlig koppling mellan handling och resultat, det vill säga medarbetaren ska veta vad som krävs för att få en belöning. Det bör finnas något system för hur bedömning och mätning ska ske. |
| Meaningful | Belöningar ska få individerna att ska känna sig värdefulla utifrån prestationer och ansträngningar. Med andra ord ska belöningen vara ”värd ansträngningen” för både medarbetaren och organisationen. |
| Achievable | Önskvärda beteenden och prestationer ska genom rimlig ansträngning vara möjliga att uppnå. |
| Reliable | Belöningsystem ska utformas på ett sätt som är relevant och konsekvent i förhållande till dess syfte. Det ska utformas kostnadseffektivt så att syftet uppfylls. |
| Timely | Belöningar ska utdelas så snart som möjligt efter utförd prestation. |

Figur 6: SMART modellen, Wilson (1994) egen översättning

Vi menar att SMART-modellen kan sammanfatta delar av det som tidigare behandlats i detta kapitel. Processteorierna säger att individen motiveras av

att ha ett mål och därigenom av att veta vad som *specifikt* krävs för att erhålla en belöning. Vidare kan individens motivation förhöjas genom att skapa rättvisa i bedömning och mätning av handlingen. Belöningen måste vara *meningsfull* så att den motiverar individen till den ansträngning den önskvärda prestationen kräver. Prestationen måste i sin tur vara *nåbar* för individen, vilket är värt att tänka på då man bestämmer vad som ska belönas. Det är också viktigt att fastställa *syftet* med belöningssystemet innan utformningen äger rum. Detta för att syftet, som övergripande är kongruens mellan medarbetarnas individuella mål och organisationens verksamhetsmål, på bästa sätt ska uppnås. Den sista faktorn i SMART-modellen betonar att belöningen ska delas ut *så snart som möjligt* efter prestationen. Detta är något som blir viktigt för att kopplingen mellan insats och belöning ska bli tydlig.

Genom att ta hänsyn till ovan nämnda faktorer som presenteras i SMART-modellen utvecklas den nya generationens belöningssystem. En fundamentalt annorlunda inställning till och förståelse för belöningssystem håller enligt Wilson (1994) på att växa fram. Individen utgör den viktigaste resursen i företag av idag som vill etablera en konkurrenskraftig position på marknaden. Den nya generationens belöningssystem som tar hänsyn till SMART-faktorerna kommer att underbygga de beteenden som främjar företags framgång samtidigt som det erbjuder möjligheter för de anställda att känna sig värdefulla och uppskattade för sina bidrag. (Wilson, 1994)

6 Empiri

I detta kapitel presenterar vi det empiriska material som vi samlat in från vårt fallföretag ABB Power Systems. Vi redovisar inte resultaten från de chefs- respektive medarbetarintervjuer samt enkätundersökningen åtskiljt utan indelning görs efter områden att ta hänsyn till vid utformning av belöningsssystem. För att tydliggöra för läsaren presenterar vi kontinuerligt huruvida svaren kommer från chefer, medarbetare eller enkät. En sammanställning av enkätsvaren går att finna i bilaga 6.

6.1 Inställningen till belöningsssystem

Det finns en inställning till att belöningsssystem kan öka företagets effektivitet och få positiva utfall i organisationen. Övergripande åsikter som framkommit från cheferna kring belöningsssystem är att ett belöningsssystem behövs trots att de är svåra att utforma. Någon menar att det är vansinne att inte ha ett belöningsssystem medan någon annan säger att medarbetarna skulle uppskatta ett belöningsssystem där det finns en mer direkt återkoppling än vad lönesystemet idag erbjuder.

”Får man en belöning tycker man det är kul att någon uppskattar vad man gjort. Sen är det klart att alla tänker att det var inte bara jag som gjorde det, men det är den svenska mentaliteten.”

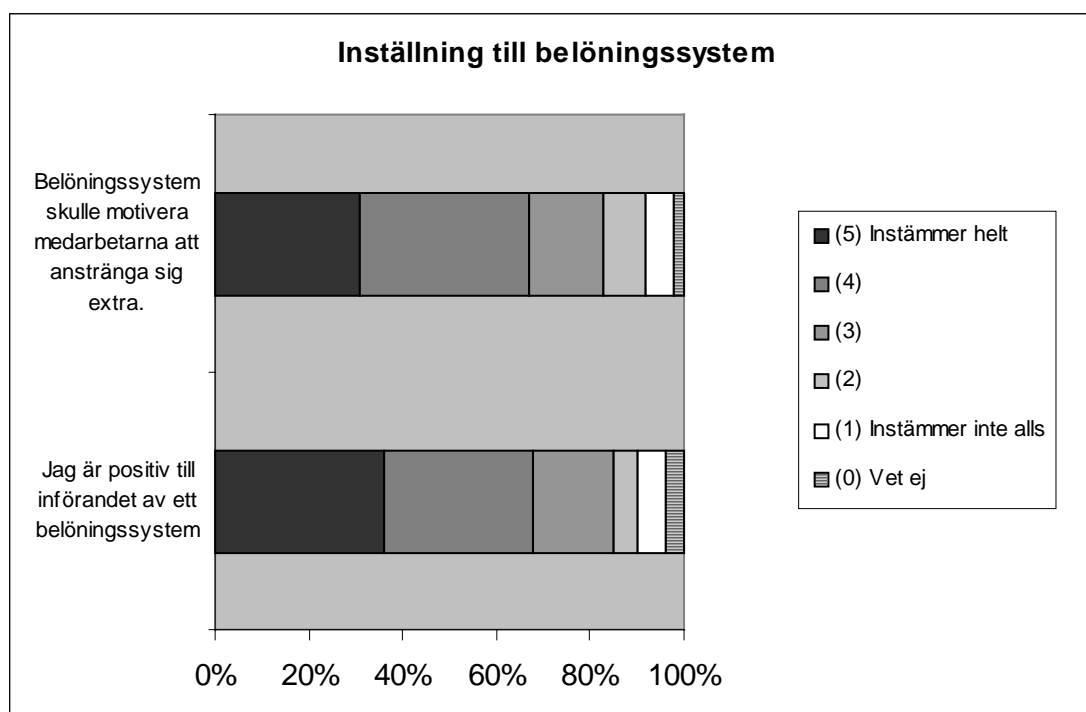
(Chef 4)

En vanligt förekommande kommentar från medarbetarna i såväl intervjuer som enkät är att belöningar skulle skapa en bättre stämning med ökad trivsel på arbetsplatsen som följd. Detta i sin tur kan leda till att folk mår bättre och därmed även främjar företagets resultat. En medarbetare skriver i enkäten att förslaget med belöningsssystem är att betrakta som bra personalpolitik. Ytterligare en åsikt från medarbetarna som har framkommit är följande:

”Vi bör ha ett system som anknyter lite mer till företagets vinst. Alla företag ska ge de anställda en känsla av att företagets framtid är min framtid. Jag vill ha mer koppling mellan det jag gör och det jag får belöning för. Det ger en starkare drivkraft att ha en starkare koppling mellan individ och företag.”

(Medarbetare 3)

En positiv inställning kommer också till uttryck i enkätundersökningen. De två inledande frågorna var avsedda att ge svar på hur belöningsystem och belöningar uppfattas i organisationen. Resultatet kan utläsas i följande diagram.



Det har också framkommit en del åsikter kring olika svårigheter som det innebär att utveckla och implementera ett belöningsystem. De synpunkter som cheferna har kring svårigheter är att det generellt sett är segregerande, att belöningsystem kan vara bra kortsiktigt men att effekterna långsiktigt kan vara negativa för organisationen.

I enkäten nämns flertalet gånger att införandet av ett belöningsystem ger felaktiga styrsignaler genom att det ökar pressen och därmed ökar risken för att fler bränner ut sig. Medarbetarna menar att arbetssituationen redan är sådan att uppgiften tangerar det omöjliga.

”Många i personalen är nu så ansträngda av mycket arbete och så frustrerade över företagets dåliga skötsel att det troligen inte finns något utrymme för att ytterligare öka insatserna med hjälp av belöningar.”

(Kommentar från medarbetare i enkät)

6.2 Är det grupper eller enskilda individer som ska belönas?

Belöningar som tilldelas grupper kallas kollektiva och då avses antingen belöningar till den stora grupp som hela företaget utgör, eller mindre grupper såsom exempelvis avdelningar, projektgrupper eller arbetsgrupper. Från chefsintervjuerna framkommer att de flesta anser att kollektiva belöningar ska användas. Cheferna menar att då det faktiskt går att avgränsa sig till en grupp människor så är det viktigt att ta tillfället i akt och belöna gruppen.

En chef är dock ensam om att anse att belöningar till samtliga i organisationen är det bästa. Han menar att det går att mäta mål för varje avdelning eller på individnivå, men att svårigheten ligger i att skapa mätetal som är realistiska och som individen verkligen påverkar själv. Därför är hans åsikt att det är bättre att mäta resultat övergripande för verksamheten och också belöna utifrån detta. Samma person är av uppfattningen att det inte behövs belöningar till mindre grupper, såsom projektgrupper, eftersom Power Systems anställda ändå är fullt medvetna om att företaget går dåligt och gör allt de kan för att det ska gå bättre.

Två chefer ser en fördel i kollektiva belöningar till mindre grupper, men säger själva att det antagligen beror på att deras avdelningar är organiserade efter projektgrupper. Båda anser dock att det vore trevligt att även belöna individuella insatser.

Flertalet av cheferna beskriver i anknytning till kollektiva belöningar problemet med att belöna rätt grupper eftersom det i projekt ofta är så många som medverkar i olika delar av processen. En åsikt är att grupperna i en projektorganisation är beroende av varandra och att flera grupper missgynnas om en grupp är sen med sitt arbete. Det som belöningen delas ut för blir därför inte enbart avhängigt gruppens egen insats. Ytterligare ett problem är att det ofta finns en ”freerider” i varje grupp och att det är svårt att bortse från belöningar till denne.

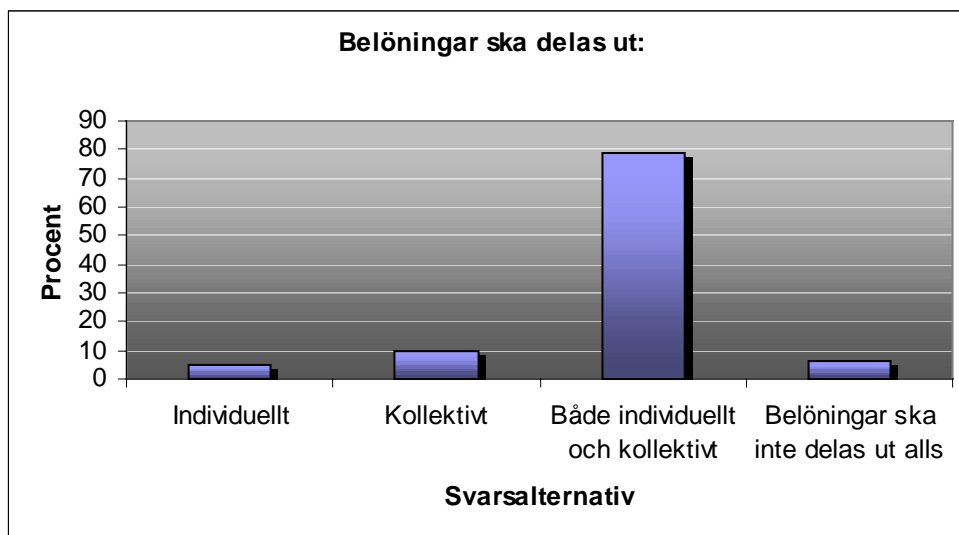
En av cheferna motsätter sig belöningar till mindre grupper då han menar att det alltid leder till diskussioner huruvida det verkligen var den grupp som arbetat mest som fick belöningen eller inte. Följden blir ett sämre samarbete mellan grupper eller avdelningar. Därför menar han att belöningen antingen kan utdelas till samtliga, som i ett vinstandelssystem, eller individuellt till några enskilda personer med nyckelpositioner inom företaget. Det kräver mycket arbete att utforma individuella kontrakt, varför alla inte kan omfattas av dem utan endast cirka fem procent av medarbetarna med nyckelpositioner. Dessa är enligt honom de som kan påverka företagets framgång mest och vars resultat tydligt märks och därför är det dessa personer som måste motiveras och spurras till att arbeta hårt och effektivt. Erfarenhetsmässigt menar han att detta är det bästa eftersom det leder till ett driv hos medarbetarna. Denna åsikt skiljer sig markant från övriga chefer som menar att alla bör ha en möjlighet att få en belöning.

En chef föredrar individuella belöningar men menar samtidigt att det är beroende på vad som är önskvärt beteende som avgör om grupper eller individer ska belönas. Detta överensstämmer med vad en annan chef säger:

”Jag ser alltså två skilda saker; det ena är chef - medarbetare belöningen för individuella prestationer, den andra är att sätta upp mål för gruppen som har olika belöningsaktiviteter.”

(Chef 4)

Flertalet av cheferna accepterar att belöningar delas ut till såväl grupper som individer, även om i stort sett alla föredrar något framför det andra. Medarbetarintervjuer och enkäten visar att belöningar ska delas ut både kollektivt och individuellt.



Om en individuell eller kollektiv belöning bör tillämpas är enligt medarbetarna avhängigt hur och på vilken avdelning man arbetar, varför det är viktigt med ett flexibelt utbud. Det är inte så enkelt att svara det ena eller det andra eftersom det snarare beror på vad belöningen består av.

”Kollektiva belöningar kan på ett sätt vara lite roligare, men det beror på vad man har gjort naturligtvis.”

(Medarbetare 1)

I en intervju framkommer att en medarbetare är helt emot individuella belöningar. Personen i fråga anser att det känns fel att få en belöning själv och att kollektiva belöningar därför är att föredra. En annan medarbetare menar istället att det inte skulle kännas felaktigt med en individuell belöning om det är tydligt vad som ska uppnås för att erhålla den. Förutsättningen är dock att alla måste ha den vetskapen och även möjligheten att erhålla en belöning. Det får inte fungera på ett sätt som innebär att det råder oklarhet kring varför en individ har erhållit en belöning.

6.3 Vad är det som ska belönas?

Nedan presenteras vilka beteenden och prestationer företagsledningen önskar premiera inom organisationen samtidigt som medarbetarnas åsikter i frågan får utrymme.

6.3.1 I linje med mål och strategi

I de chefsintervjuer vi har gjort framkommer att de prestationer och beteenden som ska belönas måste gå i linje med företagets affärsmål och övergripande strategi, det vill säga det som verksamheten bedöms efter idag. En chef påpekar att belöningar ska användas som styrning mot den strategi som ledningen utformat, samt att de ska stödja det företaget vill premiera och vill se hända i organisationen. Medarbetarna kan göra bedrifter ur ett personligt perspektiv, men belöningar bör endast delas ut för det som har en klar koppling till de verksamhetsmål som är uppsatta. Om någon exempelvis har läst in en examen är detta berömvärd, men det ska inte leda till en belöning eftersom tydlig koppling till affärsmålen saknas. En projektchef uttrycker sig enligt följande kring vad som är viktigt i organisationen:

”Leveranserna ska ske i tid, prestanda som är utlovad till kund ska uppfyllas och ABB:s budget måste hållas. Dessa tre är kristallklara och det är väldigt lätt att se om de uppfylls.”

(Chef 2)

En annan kommentar är att måluppfyllelse är centralt på alla nivåer. En bra prestation består av måluppfyllelse. På en aggregerad nivå kan måluppfyllelse betraktas som att klara av det som bestämts och det som krävs för att företaget ska överleva. Det som ska stimuleras är viljan att klara av målen som fastställs samt att hitta nya vägar för att göra detta.

Power Systems var tidigare ett framgångsrikt företag som hade gott om pengar. Idag har situationen förändrats, något som måste avspeglas i en beteendeförändring enligt chefsintervjuerna. Det är viktigt att återigen få mer fokus på uppgiften, något som påstås ligga på ledningens ansvar.

”Om det ska komma ut någonting bra och med hög kvalitet i andra ändan, det vill säga rätt kvalitet till rätt pris, så måste alla dra sitt strå till stacken. Det går inte att göra småjusteringar utan i princip så handlar det om en kulturförändring, en kulturrevolution. Från en miljö där pengar inte har varit ett problem till att vi tvingas göra rätt från början till ett lägre pris.”

(Chef 1)

Allt som sker i företaget får konsekvenser på resultatet och därför finns det möjligheter till effektivitetshöjningar överallt, i alla processer. Det som behövs i företaget är en starkare vilja att nå företagets mål, det vill säga öka effektiviteten. En chef påpekar dock att medarbetarna kan påverka företagets effektivitet olika mycket beroende på arbetsuppgifter. Kopplingen mellan individens prestation och företagets resultat är inte tillräckligt stark för alla individer idag, vilket några av de tillfrågade ser som största anledningen till att belöningar behövs. Belöningars främsta uppgift bör vara att uppmärksamma medarbetarna för sådana prestationer som direkt eller indirekt leder till framgång för företaget. Belöningen ska utgöra länken mellan arbetsinsats och framgång.

6.3.2 Mål på gruppnivå

I företagets strategi ingår ett antal utarbetade mål som eftersträvas. De mål som företaget preciserar i sin strategi kan, enligt cheferna, brytas ned från ledningsnivå till avdelningsnivå. Avdelningen bör fastställa hur de berörs av bolagets strategi samt vad avdelningen kan bidra med, det vill säga sätta upp mål för att matcha den övergripande strategin. Huruvida avdelningen har nedbrutna mål idag eller inte går åsikterna isär om. Någon menar att tanken är att företagets affärsmål ska brytas ned på varje avdelning men att det ännu inte har skett, medan en annan chef påpekar att arbetet med att ge tydligare kopplingar mellan företagets övergripande mål, avdelningens mål och handlingsplaner ligger i startfasen.

Många exemplifierar att mål kan sättas upp i form av tid, pengar och kvalitet. Varje avdelning ska uppnå en bestämd leveransprecision som talar om hur stor andel av projekten som är klara i tid. Power Systems arbetar som projektorganisation efter deadlines, vilket gör det tydligt för arbetsgrupperna vilken tid de har att hålla. Vidare nämns att varje projekt har en budget som också kan vara en faktor att mäta gruppens prestation efter.

Andra exempel på nedbrutna mål eller nyckeltal som kan sättas på avdelningsnivå är nya ordrar, fakturering, personalmål, verksamhetsutvecklingsmål och nöjda kunder. Vidare talas det i flertalet intervjuer om milestones, vilka anger vad som ska vara klart vid en viss tidpunkt. Dessa kan betraktas som delmål och är mer nedbrutna än övergripande deadlines. Någon menar att det framöver kommer att finnas ett större antal milestones att mäta verksamheten efter och uttrycker sin förhoppning om att det redan om några månader ska finnas olika tal eller mått som visar vad det är som ska mätas.

I den del av verksamheten som bygger på rutinmässigt arbete är det svårt att få entusiasm, menar en av cheferna. Det är därför extra viktigt att använda kollektiva belöningar för att skapa en vilja att göra något för femtionde gången i dessa grupper. Det vore också önskvärt att uppmuntra till processutveckling hos de som jobbar med något rutinmässigt arbete, något som skulle påverka effektiviteten avsevärt.

”Då det talas om belöningar blir det lätt att man lyfter fram de som jobbar i fronten, exempelvis projektledaren, och glömmer bort den enorma organisation som finns bakom och som gör det möjligt. Utan underlag, utveckling och administrativ service som finns bakom kan de i fronten inte utföra sitt jobb. Alla är en del i framgången och ska få möjlighet till belöning.”

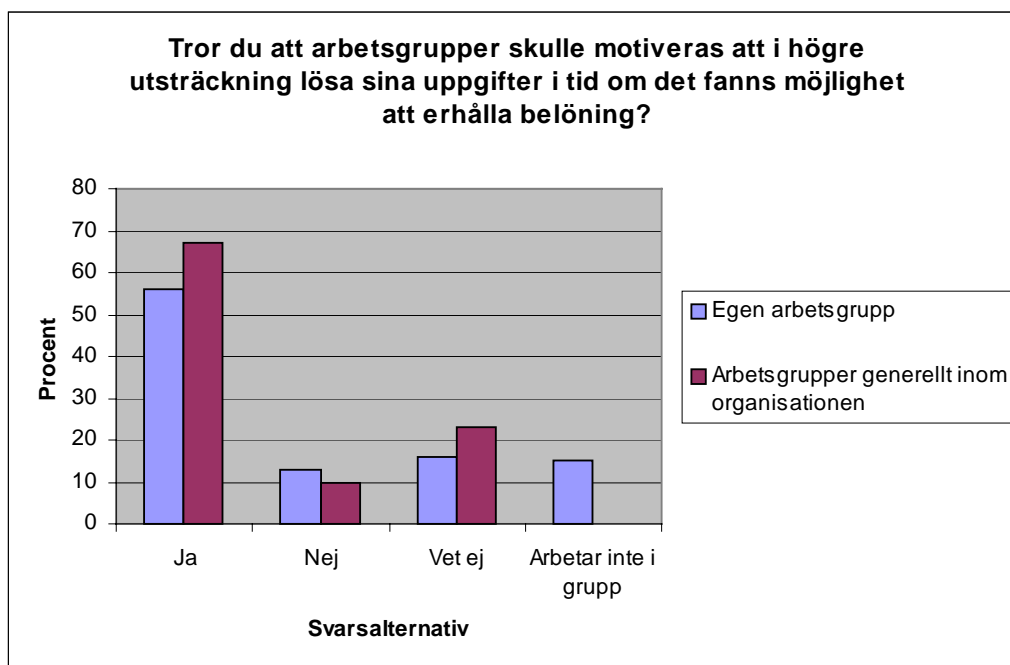
(Chef 4)

Den allmänna uppfattningen bland de intervjuade cheferna är att det är lätt att sätta upp mål för projektgrupperna. Svårigheterna ligger emellertid i att göra detta för utvecklingsarbetet, exempelvis de tekniska eller administrativa arbetsuppgifterna. Kollektiva belöningar kan därmed vara svåra att tillämpa över hela organisationen och måste enligt några respondenters mening kompletteras med individuella belöningar.

Av våra medarbetarintervjuer framkom att sex av åtta arbetar helt eller delvis i grupp och samtliga av dessa svarade att det finns mål för gruppen. Alla sex nämner att deadlines och olika tidsmål är det som grupperna mest arbetar efter. En medarbetare påstår att även kostnad används som måttal, medan en annan tvärtom menar att det aldrig handlar om siffror som mål.

För att få en bild av om medarbetarna ser belöningar som motiverande för grupper ställde vi två frågor. Frågorna behandlade medarbetarnas syn på

om grupper skulle motiveras att i högre utsträckning lösa sina uppgifter i tid om det fanns möjlighet att erhålla en belöning. Den första frågan syftade på den egna arbetsgruppen och den andra på grupper generellt inom Power Systems.



6.3.3 Mål på individnivå

Enligt intervjuerna existerar inte några uttalade individuella mål i dag. Flertalet chefer menar att det är svårt att bryta ned målen på individnivå och menar även att mätning på individnivå inte äger rum. Organisationen är uppbyggd kring projekt och det handlar om lagarbete i hög grad och därför är det, enligt en respondent, svårt att särskilja individers prestationer. Liknande åsikter framkommer i andra intervjuer med chefer och medarbetare.

Sex intervjuade medarbetare arbetar i grupp, varav endast en säger sig ha individuella mål. En medarbetare menar att det är en nackdel att inte ha några individuella mål eftersom det utifrån de övergripande målen är svårt att se vad man som individ kan göra för att påverka helheten. Två intervjuade medarbetare som endast arbetar individuellt har olika uppfattning kring individuella mål. En av dem anser inte att det finns några individuella mål alls medan den andre är av uppfattningen att mål finns i en begränsad omfattning. Den sistnämnde menar att det skulle kunna göras

bättre men anser att det är upp till var och en att sätta upp egna individuella mål.

En chef menar att individuella mål ska finnas eftersom mål ger en otrolig drivkraft. De måste vara tydliga och utmanande så att medarbetarna utvecklas. De får dock inte bli för tuffa utan måste vara realistiska.

”Utifrån Power Systems affärsmål vaskar man fram ett fåtal övergripande personalmål eller verksamhetsutvecklingsmål. Därefter får man försöka bryta ned det här och botten är när man befinner sig på en nivå som är gripbar och påverkbar för varje enskild individ. Denna koppling ska finnas.”

(Chef 1)

En annan chef menar att det är upp till den enskilda individen att sätta upp egna mål för att avdelningens mål ska uppnås. Att uppnå målet är kvittot på en god prestation vilket är anledningen till att måluppfyllelse ska belönas. En annan åsikt hos en respondent är att om målen är för nedbrutna kan det få till följd att individen fokuserar för mycket på att uppfylla sitt individuellt tilldelade mål och försummar det övergripande målet. Detta blir negativt för verksamheten eftersom den bygger på att alla arbetar ihop.

6.3.4 Insatser värda att belöna

Det första och mest övergripande kriteriet för att dela ut en belöning är att prestationen är något utöver det vanliga. Detta uttrycks också genom ”en extraordinär insats”, ”en fantastisk insats” och ”enstaka händelser”. Många av cheferna nämner att de någon gång har delat ut en gratifikation till en medarbetare som gjort en extraordinär insats. I den form gratifikationer finns idag används de endast om en medarbetare har utfört eller uppmärksammat något exceptionellt. Detta kan exempelvis vara om någon upptäcker ett mycket viktigt kvalitetsfel. Det finns idag inte några kriterier för hur dessa får eller ska delas ut men från intervjuerna framkommer att det är önskvärt att renodla och klargöra detta eftersom det bara används av vissa chefer idag.

Vi ställde frågor till cheferna kring vad det finns för olika insatser som är värda att belöna. Det är värt att poängtera att detta är frågor som många av de intervjuade cheferna uttryckligen har haft svårt att svara på. De har vid

flera tillfällen betonat svårigheten i att generellt kunna specificera önskvärda insatser eftersom det är så många olika faktorer som spelar in, exempelvis arbetssätt, arbetsuppgifter och avdelning. Nedan följer en redogörelse av vad varje chef har sagt angående frågorna om belöningsvärda insatser. Vi har här valt att sårredovisa varje chefs svar för att visa på hur cheferna var för sig resonerar och ge läsaren möjlighet att själv bedöma helheten i varje chefs svar i denna centrala fråga.¹

Chef 1

I det stora hela är det viktigt att jobba effektivare och öka flexibiliteten. Det handlar om att skapa ett klimat där alla är beredda att offra sig för att rädda en milestone. Det är viktigt att medarbetaren är villig att förflytta sig från sin vanliga arbetsplats och från sina egna arbetsuppgifter för att hjälpa till där det behövs. Det är värt mycket om en arbetsgrupp eller individ med lägre arbetsbelastning som erbjuder grupper med hög arbetsbelastning sin hjälp för att leveransen ska komma iväg i tid. Detta kan ske överallt i organisationen och behöver inte innebära avancerade uppgifter. Det kan exempelvis handla om att kopiera papper, vilket alla kan utföra så länge det handlar om att få in pengar till företaget. Huvudsaken är att medarbetarna hjälper till där det behövs. Flexibiliteten som finns i att en medarbetare ställer upp för att få det att gå ihop är viktig och värd att belöna.

”Riva murarna och kunna röra sig ganska så fritt, vara användbar. Spelare som är användbara, som kan spela på olika platser i laget är drömmen. Spelare som säger: Jag vet att jag är bäst som back, men kniper det kan jag spela forward också, det är bäst!”

Givetvis är det bra om detta beteende kommer självmant, vilket rimligtvis skulle leda till en än större belöning. I de fall chefen måste beordra sina medarbetare att hjälpa till med något utanför dennes område, är det önskvärt att medarbetaren ställer upp utan diskussioner och säger ”Javisst, nu kör vi”.

Det är utifrån de beteenden som finns preciserade i Power Systems lönekriterier som medarbetarna ska agera. Dessa utgör en vital grund och medarbetare som beter sig i enlighet med dessa ska belönas. I lönesättningen ska främst större och mer ädla saker märkas, medan belöningar ska utdelas för enstaka händelser som också går i linje med

¹ Kommentarererna redovisas i löpande form såsom cheferna uttryckt sig. Dock har vissa omskrivningar gjorts varmed det inte är citat mer än i de fall där citattecken anges.

lönekriterierna. Det viktiga är att det ena inte förtar det andra. Beteendet som belönas ska inte skilja sig från de beteenden som är specificerade i lönekriterierna.

Det ska även finnas möjlighet att utdela belöning för mindre insatser. En mindre insats kan exempelvis vara att uträtta nödvändigt arbete åt kollegan som är sjuk. Dessutom är det viktigt för företaget att ha en medvetenhet i och klargöra vad som inte ska belönas. Lika väl som att belöna vissa beteende måste andra fördömas, det som krävs är tydlighet om vad det är som gäller.

Chef 2

Det är viktigt att skapa en flexibilitet, vilket företaget strävar efter idag. Ett exempel på flexibilitet är att någon ställer upp och kapar en topp då vi har en viktig leverans som ska iväg. Individernas beteende är väldigt olika, en del är försigkomna medan andra aldrig tar initiativ till att utföra uppgifter utanför sitt eget ansvarsområde. I de individuella lönerna visas uppskattning för flexibilitet, men det är för sent, det beteendet bör belönas omedelbart.

Om företaget verkligen ska dela ut individuella belöningar utefter en subjektiv bedömning finns det otaliga prestationer som kan belönas. Helgjobb eller att åka iväg utan förvarning är extraordinära prestationer som förekommer och som är viktiga.

Chef 3

Det som behövs på Power Systems är en allmän förändring av beteende där företaget och dess medarbetare hittar fokus på uppgiften. I och med att stämpelklockor har tagits bort är det enklare för medarbetarna att komma och gå som de vill, vilket kan få som följd att medarbetarna tappar fokus på jobbet och företaget gör en produktivitetstförlust.

Individuellt utformade bonuskontrakt med några nyckelpersoner kan ange vad individen ska uppnå för att erhålla en belöning. Det som ska uppnås kan beskrivas i siffror eller genom en verbal tolkning. Målen och vilka beteenden och prestationer som ska utföras är individuella och går ej att generellt fastställa.

Chef 4

Ett beteende som ska belönas är att medarbetarna visar respekt för vad de har lovat, exempelvis är det viktigt att löften om tider hålls. Vidare arbetar företaget idag mycket med att skapa flexibilitet. För att Power Systems effektivt ska utveckla och leverera sina produkter krävs ett arbete över gränserna, vari flexibiliteten ligger. Idealet är att de som har tid över hjälper till där det behövs och erbjuder sina tjänster utanför rollen för sitt arbete. På verkstaden kommer reaktionen enklare när brickor att stansa är slut. Önskemål om ytterligare arbetsuppgifter kommer fortare i den delen av organisationen. Detta beteende behövs övergripande inom företaget, även hos tjänstemännen.

”Om någon exempelvis säger ”Jag lovade att vara klar till fredag och det var jag, men nu har jag inte fått några fler uppdrag och det är måndag morgon vad ska jag göra nu?” Då kanske chefen säger att vi har ett jättebehov av att få till dokumentation, ett jobb som måste göras och som är viktigt, men ickekvalificerat. Att man tar den risken bara för att man vill vara med i det här, det skulle jag vilja se.”

Medarbetarna bör uppmanas att protestera och våga säga till. Företaget måste visa större uppskattning åt de som vågar protestera och som avsäger sig nya uppgifter då de har mycket att göra. Att vara tydliga mot varandra är det viktigaste i förhållandet mellan chefer och medarbetare.

Det är naturligt att det är samma beteenden som leder till en lönehöjning som också ska belönas, eftersom det bara finns ett övergripande mål i företaget. Då det är mycket formalia kring lönerevisionen vore det bra om företaget kunde belöna enstaka insatser utan att diskutera en permanent lönehöjning. Om en person har erhållit många belöningar under ett år så har han eller hon ett förmånligt utgångsläge inför den årliga lönerevisionen.

Chef 5

Ett önskvärt beteende är framförhållning, det vill säga att medarbetarna planerar sin tid för att nå målet istället för att bara jobba på och se hur långt de hinner. Det är viktigt att uppmuntra till framförhållning istället för att alla ska jobba över de sista två veckorna för att bli färdiga. Detta skulle leda till harmoni och en mindre stressade miljö.

Det kan vara felaktigt att uppmuntra en person som har arbetat hårt och många timmar under exempelvis en helg. Orsaken till denna extra tid kan eventuellt vara att personen i fråga inte har skött sina arbetsuppgifter på ordinarie arbetstid. Att belöna för en sådan insats kan därför leda till felaktiga tankegångar, vilket gör tid till ett dåligt begrepp för en extra insats. Däremot har en medarbetare som löst ett stort problem gjort sig förtjänt av en belöning.

Chef 6

När det gäller de individuella prestationerna är det svårt att fastställa vad som är goda prestationer. Det måste komma av sig självt. Det viktiga är att alla har chans att få en belöning.

Ett beteende som behövs inom Power Systems är ökad innovation vad gäller sättet att utföra sitt vardagliga jobb på. Medarbetare som är innovativa när det gäller processer är något som inte ger ett direkt resultat men ändå blir lönsamt för företaget i slutändan. Det handlar om att lösa något på ett smartare sätt.

Flexibilitet, såsom att arbeta extra en helg, är ett viktigt beteende. Dock kan det vara farligt att belöna detta beteende. Det finns en risk i att belöningssystemet driver på medarbetarna att arbeta så mycket att de riskerar sin hälsa och försakar sin familj. Om en belöning utdelas till någon som gjort en bra insats under en helg är det därför viktigt att samtidigt påpeka att det inte är önskvärt att personen i fortsättningen arbetar fler helger. Detta extraarbete får inte bli en vana.

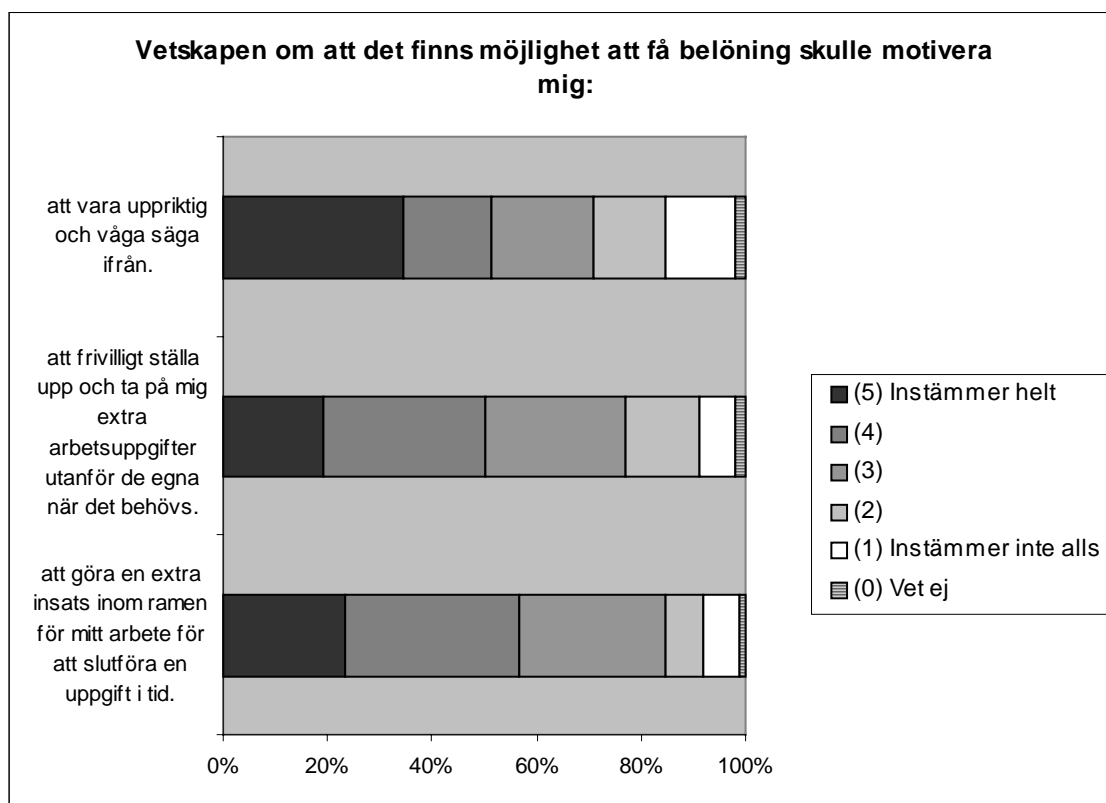
Chef 7

Belöningar kan kanske vara effektiva för att öka arbetsinsatsen under en period för att hinna klart i tid. Akuta insatser behövs från personalen ibland, där de tvingas jobba dag och natt. Ett sådant beteende skulle förmodligen främjas om medarbetarna såg att de fick uppskattning för det. Om någon på eget initiativ arbetar mycket utan att chefen behöver ta upp det till diskussion, vilket är önskvärt, är det dessutom extra belöningsvärt.

Lönen kommer långt i efterhand medan en belöning kommer mer direkt, vilket gör det enklare att se kopplingar vid belöningar. Initiativ som tas någon enstaka gång ska leda till en belöning men inte till en löneökning.

Medarbetarna

Utifrån några av ovanstående nämnda insatser värda att belöna formulerade vi några frågor som testades i medarbetarenkäten. Resultatet talar om hur väl vetskapen om att det finns möjlighet att få belöningar skulle motivera medarbetarna till tre utvalda önskvärda beteenden och presenteras i nedanstående diagram.



I samband med dessa frågor lämnade vi även utrymme för att fritt reflektera över vilka prestationer som är belöningsvärda i organisationen. Nedan följer en sammanställning av olika svar som inkom.

Tid är det mätetal som nämns i störst omfattning. Medarbetarna menar att de som lyckas slutföra projekt enligt tidsplan bör belönas, eftersom tiderna är snäva och det är mer regel än undantag att de inte hålls. Någon menar att det är värt att belöna de som klarar en tidsplan trots tidigare förseningar i organisationen. Vidare kommenterar flera också att det är centralt att uppskatta flexibilitet i form av exempelvis bättre samarbete över avdelningsgränserna och mellan kompetensområden. Flexibilitet kan också ta sig uttryck i övertid och i att ställa upp på obekväma tider vid hög arbetsbelastning.

Ytterligare en återkommande faktor är verksamhetsförbättringar såsom bättre kommunikation mellan två avdelningar, förbättrade rutiner och planering. Annat intressant som är belöningsvärt och som endast nämns av någon eller några av medarbetarna är chefsuppdrag i olika former, försäljarnas framgång, att arbeta under svåra förhållande i exempelvis Indien, akut teknisk problemlösning, att vara handledare och att vara engagerad.

6.4 Hur kan man bedöma det som ska belönas?

6.4.1 Behov av kriterier och mallar

En övergripande fråga till cheferna om hur bedömningen av individer kan ske för att belöningar ska kunna delas ut gav inga entydiga svar. Det som var mest framträdande och generellt var att det borde finnas några slags ramar eller kriterier att utgå från vid bedömning och mätning av prestationer. En chef uttrycker att det i belöningsystemet ska definieras någon form av ramar av beteende men att det utifrån dessa ska finnas möjlighet till fria tolkningar av vad som inkluderas. Tolkningarna som cheferna gör kring vad som ska belönas får dock inte vara en juridisk process, på det sätt som det är kring de individuella lönerna. Det ska vara lättare att visa sin uppskattning för ett bra utfört arbete än vad det är idag genom lönen.

I en intervju framkommer att belöningsystemet bör växa fram som en strategi, det vill säga att den fastställs av ledningen och sedan förs ut i organisationen. Företaget bestämmer vilken inriktning det ska vara på beteendet som ska belönas. De olika avdelningarna arbetar sedan inom dessa ramar och bidrar på olika sätt. Det ideala vore därför om det kunde formuleras några ramar eller kriterier som är generella och några som är mer specifika.

En annan chef påpekar att det skulle gå att göra bedömningar om cheferna hade mandat till det men att det skulle underlätta om det fanns en mall med bedömningskriterier eller kriterier att utgå från. Ytterligare en chef uppger att mallar skulle underlätta avsevärt eftersom det annars skulle uppstå många diskussioner.

”Några slags riktlinjer tror jag att man måste ha om man ska införa det här som ett vedertaget system som finns. Det bör synliggöras på något sätt och det ska finnas några klara regler. Men det får inte heller bli för stelbent, det är en avvägning.”

(Chef 7)

Att det skulle kunna vara värt att fundera över hur prestationer eller insatser kan värderas utifrån en skala, för att därefter avgöra vilken belöning som ska delas ut, har framkommit från några chefer. En av dessa chefer uttrycker att det krävs att insatsen ställs i relation till vilken risk som togs, vilket engagemang som krävdes samt hur enkelt eller besvärligt det var att genomföra den. Detta för att kunna bestämma i vilken utsträckning insatsen är utöver det vanliga eller ordinär. En annan benämner skalan som en rimlighetsskala där syftet ska vara att en belöning som är rimlig i förhållande till ansträngningen ska delas ut. Skalan kan användas för att få lite mer balans i den svåra bedömningen.

6.4.2 Subjektiva eller objektiva bedömningar

När mätning och bedömning av vem eller vilka som ska erhålla en belöning diskuteras är det ofta åsikter om huruvida det ska ske objektivt eller subjektivt som behandlas. Från de intervjuer vi har genomfört med cheferna går att urskilja att de allra flesta är överens om att det måste finnas utrymme för subjektiva bedömningar, dock varierande i vilken grad.

Mallar eller kriterier kan fungera som rättesnören men det är trots allt chefens subjektiva bedömningar som blir avgörande om en belöning ska utdelas eller inte. En chef påpekar att det skulle vara svårt med subjektiva bedömningar och att det därför är hårda fakta som gäller medan en annan hävdar att det kräver eftertanke och omdöme men att det inte alls är omöjligt. Andra åsikter som förekommer är att när det gäller både lönesättning och belöning är det otänkbart att frångå att det är subjektiva bedömningar inblandade och att det därmed inte heller finns någon rättvisa. En chef anser dock att bedömning av vilka prestationer som är värda belöningar måste ske med högre grad av objektivitet i jämförelse med lönesättningen.

”En belöning måste delas ut med större objektivitet än lönesättningen. Lönesättningen är subjektiv i sig men man måste kunna säga mer än att det där gjorde han bra och sen dela ut en belöning.”

(Chef 5)

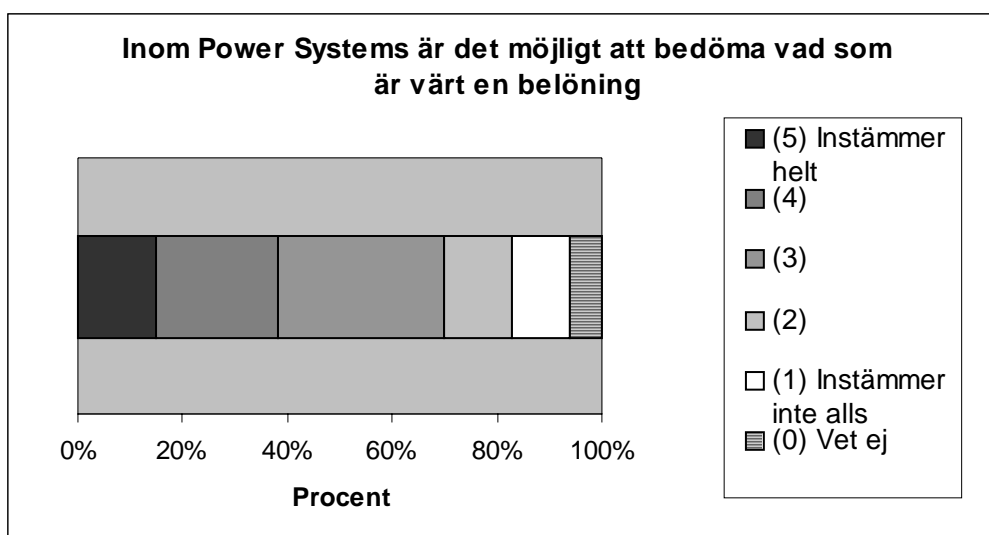
Medarbetarnas åsikter överensstämmer i stort med chefernas när det handlar om hur bedömning kan ske vid belöningar och om det är acceptabelt med subjektivitet eller om det är objektivitet som önskas. De allra flesta förstår att det finns en svårighet i att skapa ett belöningsystem där bedömning och mätning av prestationer är fullt objektivt och mätbart. Samtidigt menar de att det skulle vara föredömligt om några slags ramar fanns att röra sig inom. En medarbetare menar att det självklart finns vissa nackdelar med att tillåta subjektiva bedömningar men att det är det enda rätta eftersom det inte kan göras på något annat sätt. En annan framhåller att det inte går att mäta utan att det istället handlar om att lita på vederbörande som gör bedömningen om vad som kan klassificeras som en prestation utöver det vanliga.

”Jag kan inte se några andra sätt att göra det på, det måste bli subjektivt.”

(Medarbetare 7)

En medarbetare påpekar vikten av att det ska vara objektivt. Denne menar att det är viktigt att det inte bara är någon som sitter och tycker till eftersom subjektiva bedömningar endast leder till orättvisa.

Vi valde att testa dessa åsikter i vår enkät genom att ställa en fråga till medarbetaren om denne anser det möjligt att inom organisationen på ett bra sätt mäta och bedöma vad som är värt en belöning. Svaren föll ut enligt följande diagram.



6.4.3 Upplevd orättvisa eller avundsjuka

Från intervjuerna med medarbetarna framkommer att tillämpning av subjektiva bedömningar i många fall troligtvis skulle leda till att det upplevs som orättvist. Det finns en risk i att favoritmedarbetaren får mer eller bättre belöningar när subjektiva bedömningar görs från chefens sida. En annan åsikt är att ett belöningsystem skulle kunna bli orättvist genom att cheferna är olika benägna att dela ut belöningar. I det här fallet skulle det därför underlätta om det fanns tydliga mål om vilka belöningar medarbetarna kan erhålla. Ytterligare en uppfattning är att det skulle kunna väcka mer avundsjuka om det offentliggörs att en belöning har delats ut.

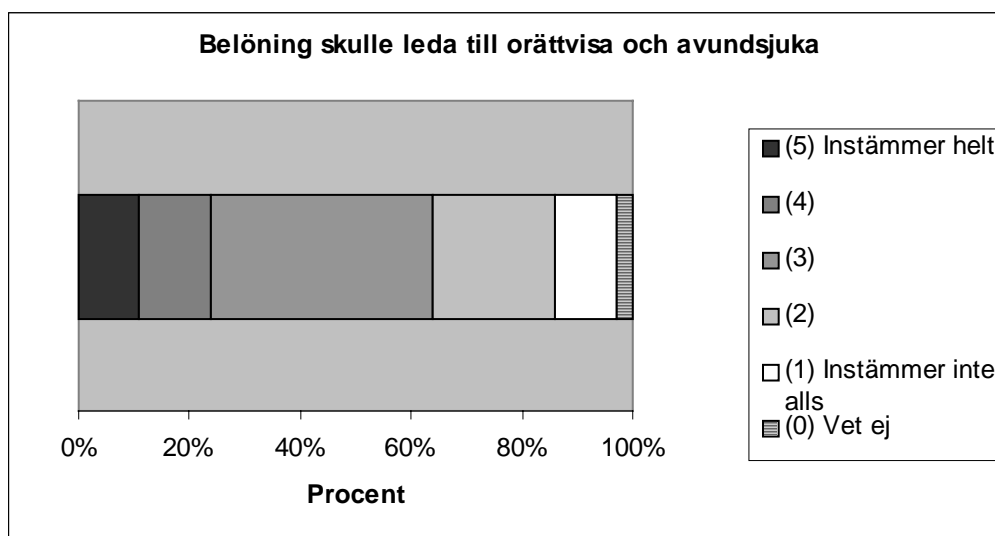
Det framkommer även att risken för att det uppstår avundsjuka skulle vara mindre vid kollektiva belöningar än till enskilda individer eftersom det senare är mer känsligt. En medarbetare menar att detta antagligen beror på att många arbetar i grupp och att det därför är svårt att urskilja någon ur mängden. Trots risken för att belöningar skulle kunna leda till upplevd orättvisa är de flesta överens om att det aldrig finns möjlighet att vara absolut rättvis och att det är något som man får leva med.

”Det är svårt att vara etthundra procent rättvis. Nothing is one hundred percent fair in this world!”

(Medarbetare 3)

En medarbetare menar att det inte borde bli ett problem med upplevd orättvisa eftersom det idag finns individuella löner. Resultatet av det

påstående vi ställde upp i enkäten som löd att belöningar leder till upplevd orättvisa och avundsjuka illustreras i diagrammet nedan.



I den sista frågan i enkäten gav medarbetarna uttryck för olika övergripande åsikter kring belöningssystem. Flera av åsikterna kretsade kring risken för att belöningssystemet skulle vara orättvist. Flera medarbetarna menar här att alla måste ha samma möjlighet till belöning annars blir det orättvis. Några nämner risken för att bedömningen blir godtycklig och att det därför skulle vara bättre med belöningar utan koppling till enskilda eller gruppers prestationer, såsom personalfest och dylikt.

De allra flesta cheferna är av åsikten att ett belöningssystem leder till upplevd orättvisa. Ett belöningssystem innebär en risk i att det urartar på grund av orättvisa och avundsjuka, vilket är något vi måste vara beredda att ta, menar en chef. Många inser vikten av att försöka hålla ett system så rättvist som möjligt men inser samtidigt svårigheten i det.

6.5 Vem ska bedöma vad som ska belönas?

En generell åsikt bland de intervjuade medarbetarna är att det är chefen som står ansvarig för att bedöma huruvida en belöning ska utdelas eller inte. Det är chefen som lättast kan avgöra när en prestation eller insats som är värd att belöna har genomförts. Det ligger inom chefens kunskapsområde eller roll att göra sådana bedömningar.

”Jag tror att chefen själv ska avgöra annars blir det lätt att alla ska ha.”

(Medarbetare 5)

En medarbetare menar dock att det även kan vara en kollega som ser eller uppmärksammar en belöningsvärd prestation och därmed meddelar chefen om detta. Chefen kanske inte i alla sammanhang har möjlighet att följa det dagliga arbetet varför vem som helst ska kunna underrätta chefen när någon har presterat utöver det vanliga. En annan medarbetare påpekar att det inte behöver vara avdelningschefen som avgör när en prestation är värd att belöna utan snarare att det bör vara den som har mest ansvar i den pågående processen, exempelvis projektgruppsledaren eller samtestledaren.

Från en chef framkommer att det inte alltid är så lätt att urskilja en god prestation utan att det kräver att arbetet följs ordentligt. En annan säger att man som chef märker om någon individ gör en specifikt bra insats och även att det är något som övriga medarbetare omkring personen i fråga ser. Ytterligare en åsikt är att det är en förutsättning att chefen kan urskilja individuella prestationer och göra bedömningar. Det är chefernas plikt att skaffa sig en blick över hur det har fungerat under året inför lönerevisionen och därmed ingår även att kunna bedöma vem som är värd en belöning.

6.6 Vad ska man belöna med?

6.6.1 Förslag på belöningar

Svaren på frågan vad medarbetarna önskar för belöningar varierar, det finns dock vissa faktorer som nämns vid ett flertal tillfällen angående vad som uppskattas i form av en belöning. Fritid, det vill säga betald ledighet enligt ABB, visar sig vara önskvärd eftersom detta oftast upplevs som en bristvara i dagens arbetssituation. Många medarbetare anser att tid i form av betald ledighet skulle vara en uppskattad belöning.

Åsikterna kring huruvida pengar är en belöning av rätt slag eller inte skiljer sig mycket åt bland både medarbetare och chefer. En belöning som består av pengar ses av många som en självklarhet och det enda riktiga, medan andra framhäver att det inte är pengarna i sig som är det viktiga. En medarbetare uttrycker att finansiell ersättning är det allra viktigaste, vilket också går i linje med vad en chef anser i frågan.

”För att det enkelt ska uppfattas som positivt av många tror jag att pengar är bäst. Det väldigt enkla som alla uppskattar är pengar.”

(Chef 2)

Pengar eller ekonomisk ersättning är faktorer som oftast har kommit upp i ett tidigt stadium i diskussionen om vad det är man ska belöna med. Efter närmare diskussion kring ämnet har det dock ibland framkommit att andra saker vid vissa tillfällen är att föredra framför pengar.

”Pengar är ju naturligtvis det ultimata men jag är inte säker på att det uppskattas av alla”.

(Chef 5)

Citatet ovan kommer från en chef som menar att pengar ofta är det man först tänker på när det talas om belöningar men att det kan vara nog så viktigt att se till andra saker. Andra faktorer uppskattas säkerligen mer av vissa medarbetare.

När det framkommer att saker eller materiella ting i annan form än pengar gärna ses som belöningar finns det ett brett spektra på vad dessa kan bestå av. Intervjuerna gav varierade svar på vad en belöning ska bestå av.

”Vi har specialistsystemet, men det täcker bara in vissa personer, medan jag tycker att systemet kan täcka flera, även bra arbetare på verkstaden. Nivå av hur du har kommit in i ditt arbete, nivå av vilken kompetens du har och hur du utnyttjar den. Typ, titel, certifikat.

(Medarbetare 3)

”Just att få jobba med någonting som man får koncentrera sig på och känna att man går framåt som tekniker tror jag fler än jag skulle tycka vara positivt. Det är inte så vanligt i projekten utan där är det ut med allting så fort det går. Det blir någon slags personlig utveckling i det då.”

(Medarbetare 7)

”Någon slags gruppsammankomst. Någonting man gör på någon kväll, eller en halvdag ihop i grupp, till exempel gokart, försränning, middag”

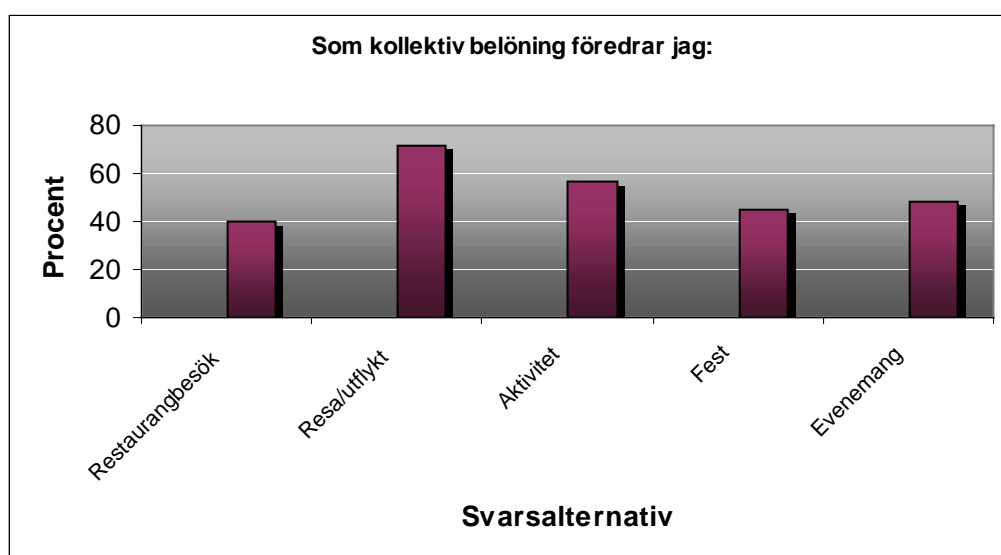
(Medarbetare 2)

”Om en avdelning har gjort något bra kanske man kan ordna en liten fest. Det behöver ju inte vara så storslaget men det triggas ju till att fortsätta göra bra ifrån sig så att det kan bli fler fester.”

(Medarbetare 1)

En chef påpekar att det är bra om hela familjen kan ta del av en belöning. Här är inte det materiella värdet det viktiga utan snarare gesten, men framförallt innebär det dubbel effekt om familjemedlemmarna får ta del av belöningen. Att aktiviteter där familjen kan delta är uppskattad framkommer även i enkäten. Andra belöningar som medarbetarna värdesätter utifrån de öppna frågorna i enkäten är exempelvis weekendresor, aktier i ABB, bredbandsabonnemang, presentkort av olika slag, möjlighet att få besöka ABB-verksamhet i andra länder och fritidsprodukter.

Från enkätundersökningen framkommer att de allra flesta medarbetare, 68%, vid kollektiva belöningar hellre ser att arbetsgruppen eller avdelningen får en gemensam belöning än att varje gruppmedlem får en enskild belöning. När det handlar om kollektiva belöningar är en resa eller en utflykt med gruppen det som är mest önskvärt. Någon aktivitet eller evenemang ses också som uppskattade alternativ enligt enkätundersökningen.



6.6.2 Belöningars värde

Ett viktigt resonemang i sammanhanget är att belöningens slag kan variera i förhållande till dess värde. I de fall pengar är önskvärdt som belöning är det framförallt större summor som det talas om. En medarbetare påpekar att en present eller sak är att föredra när det rör sig om ett värde som understiger tusen kronor. Vid belöningar av mindre slag förefaller inte pengarna vara det viktiga eller värdet på belöningen utan snarare gesten och den ansträngning som det innebär.

”Om det är mindre summor är det kanske bättre med en gest. Det spelar ingen roll vad det är, det viktiga är att man får något överhuvudtaget.”

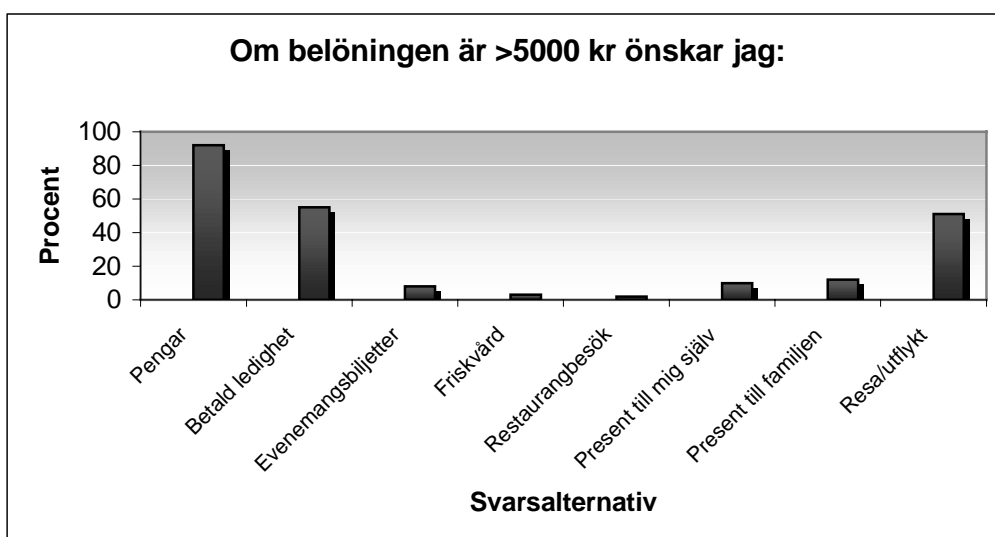
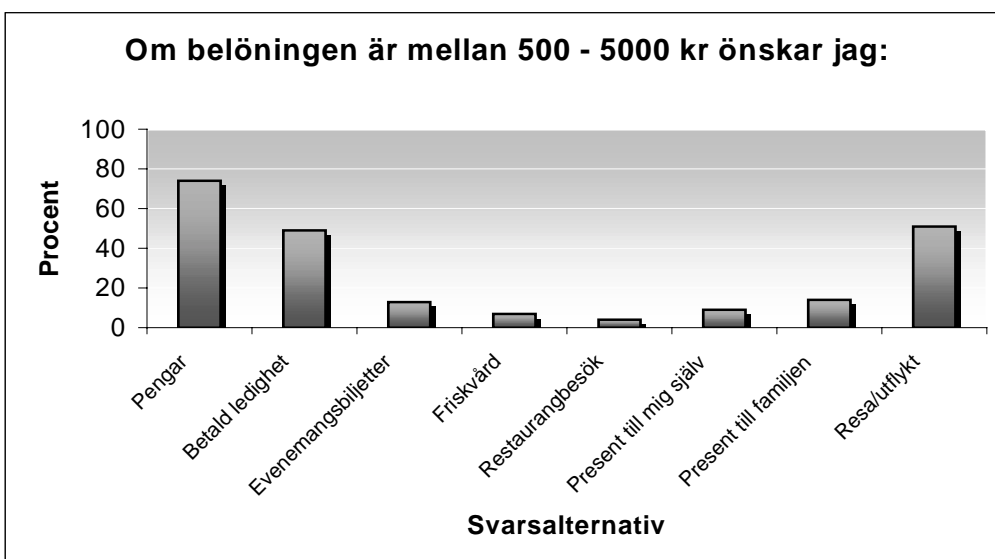
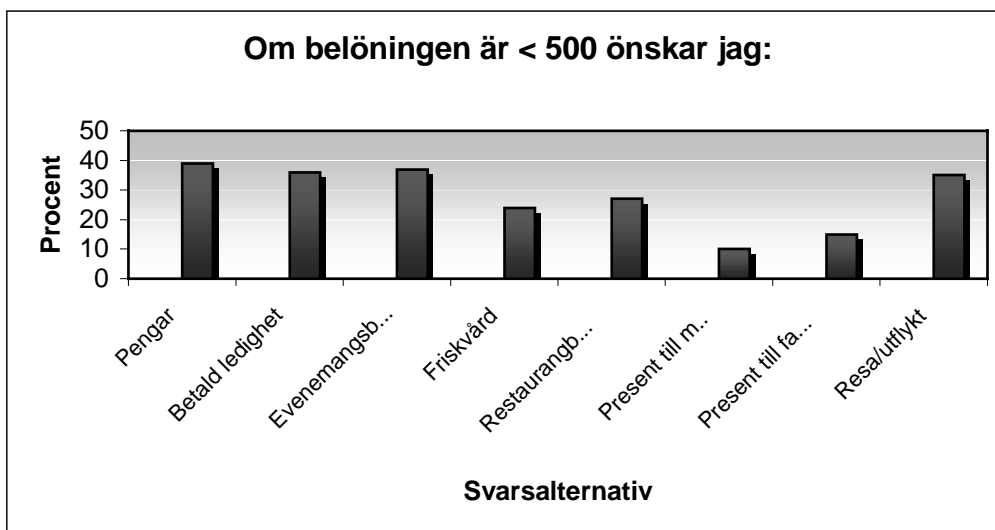
(Medarbetare 1)

Det finns även åsikter från medarbetare som tyder på att det finns någon slags gräns för hur mycket en belöning ska vara värd för att den ska uppfattas som en belöning. För att det ska kännas som en belöning uppger en medarbetare att den minst bör ha ett värde på tusen kronor. En annan menar att det inte finns någon lägsta gräns för vad som klassificeras och upplevs som en belöning utan det viktiga är att överhuvudtaget bli uppskattad för något. Det är baktanken och den ansträngning som det innebär att dela ut en belöning som är av största vikt.

”Femtio kronor är lite lite kanske, men fem hundra börjar likna något så man kan känna att det är värt att göra något. Femtusen är extraordinärt, men det måste finnas utrymme för det. Det ska väl sättas i relation till vad företaget tjänar på det.”

(Medarbetare 7)

Genom enkäten undersökte vi vilka belöningar som var mest uppskattade från medarbetarnas sida vid olika värden. Vi använde intervall på belöningens värde enligt följande: <500 kr, 500-5000 kr, >5000 kr. Resultatet föll ut enligt nedan.



Resultatet visar att pengar är önskvärt och att intresset för pengar som belöning stiger avsevärt när belöningen har ett värde på över femtusén kronor. Betald ledighet och resa/utflykt är det som efter pengar anses vara mest attraktivt i form av en belöning. När det gäller belöningar som har ett värde som understiger fem hundra kronor är evenemangsbiljetter, restaurangbesök och friskvård alternativ som många medarbetare visar att de uppskattar som belöning. Belöningar i form av presenter till sig själv eller familjen är dock alternativ som få medarbetare gärna ser som belöningar vare sig det rör sig om ett lågt eller högt värde.

6.6.3 Uppskattning och beröm

Att beröm och uppmärksamhet i form av feedback på det egna arbetet inte förekommer i särskilt stor utsträckning har framkommit från både medarbetare och chefer. Många medarbetare menar att det vore önskvärt om cheferna i högre grad kunde ge feedback på deras arbete eftersom det är väldigt betydelsefullt. Detta är dock inget som behöver utesluta ett belöningsystem utan de flesta menar att detta snarare kan ses som något som sker mer kontinuerligt. Feedback bör ske löpande medan belöningar endast ska delas ut vid enstaka tillfällen. Därför kan dessa faktorer komplettera varandra.

”Jag tror att man måste ha lite av båda. Man kan ju inte bara få en belöning utan att få höra att man har gjort något bra, det fungerar ju inte heller. Visst måste man ha det muntliga, att man får höra att man gjort ett bra jobb. Men har man gjort något specifikt skulle det kännas extra med en belöning”

(Medarbetare 1)

En medarbetare uttrycker att det är av största vikt att få ett erkännande för ett bra jobb samt att det bör uppmärksammas när någon har ansträngt sig extra mycket genom exempelvis beröm. Däremot poängterar denne medarbetare att han är helt kall för belöningar i form av saker, något som dock beror på att hans lön är tillfredsställande. Om lönen endast uppgick till hälften så skulle han sannolikt betrakta belöningar som något positivt. En annan åsikt som framkommer är att det ibland förekommer att en anställd berättar för chefen om en medarbetare som har gjort en god prestation, men att personen i fråga sedan aldrig själv får vetskap om det.

Det är synd eftersom det skulle vara betydelsefullt om prestationen omnämndes som något positivt i ett sammanhang.

Cheferna påpekar också vikten av att ge feedback till sina medarbetare och att det samtidigt är viktigt att det ges vid rätt tillfälle och på rätt sätt. En chef menar att man inom verksamheten överlag är dåliga på att uppmuntra genom en klapp på axeln eller glada tillrop. Generellt sett är folk inom verksamheten dåliga på att ge beröm, anser en annan chef. Om det skulle vara möjligt att få en positiv atmosfär där beröm delas ut i högre utsträckning så skulle detta betyda mycket för företaget.

6.6.4 Valmöjlighet vid belöning

När det i intervjuerna med medarbetarna talades om belöningar av olika slag och huruvida dessa skulle utdelas individuellt eller kollektivt så uppkom även frågan om de önskade påverka vilken belöning de skulle få, det vill säga om det skulle finnas en möjlighet att välja vad man ville ha. Bland medarbetarna finns en allmän uppfattning om att det skulle uppskattas om det fanns någon möjlighet att påverka vilken belöning som utdelas men att det huvudsakligen är upp till chefen eller annan ansvarig. Det vore trevligt om vi fick välja själva men det skulle troligtvis leda till oenighet när grupper berörs, menar en medarbetare. Många anser dock att det känns mest relevant om chefen är ansvarig för beslutet samt att denne borde veta vad som uppskattas av medarbetarna.

”I det enskilda fallet vill man nog inte förhandla fram vad man ska få för något, det tror jag inte. Om jag ska få en present vill jag inte bestämma vad det ska vara för en present.”

(Medarbetare 6)

En chef påpekar att det vore bra om medarbetarna hade möjlighet att påverka vilken belöning de ska erhålla eftersom det är väldigt personligt vad som uppskattas och ses som en belöning och inte. Chefen menar att många som har ont om tid kanske inte skulle uppskatta en belöning i form av en middag eftersom det finns en risk i att det snarare känns som att företaget tar ytterligare två timmar från ens tid. Det finns även många medarbetare som reser inom jobbet, vilka med största sannolikhet inte uppskattar en belöning i form av en resa eftersom de snarare vill slippa resa.

I enkäten frågade vi medarbetarna om de vill kunna påverka vilken belöning som ska utdelas eller inte, vid individuella respektive kollektiva belöningar. Här är svaren mer tydliga än vid intervjuerna. När det gäller individuella belöningar uppger 98% av medarbetarna att de vill påverka vilken belöning som ska utdelas medan antalet uppgår till 88% vid kollektiva belöningar.

6.6.5 Belöning som överraskning

Vidare har både medarbetare och chefer fått delge sina synpunkter på om de i förväg ska veta om vad som krävs för att erhålla en belöning eller om den kan utdelas i efterhand och därmed ses mer som en överraskning. Det går inte att generellt säga vilket som uppskattas mest utan det är beroende på vad man vill uppnå med belöningen, det vill säga dess syfte.

Många medarbetare uttrycker att de skulle uppskatta om företaget både delade ut belöningar oväntat i efterhand när en god prestation har genomförts samt att företaget i förväg meddelar att det går att erhålla en belöning för en särskild insats. Det ena behöver inte utesluta det andra. Några medarbetare menar att det är roligt och upplevs mer positivt om en belöning kommer oväntat i efterhand medan några istället blir mer motiverade av att vara medveten om belöningen i förväg samt att detta också gynnar företaget mer.

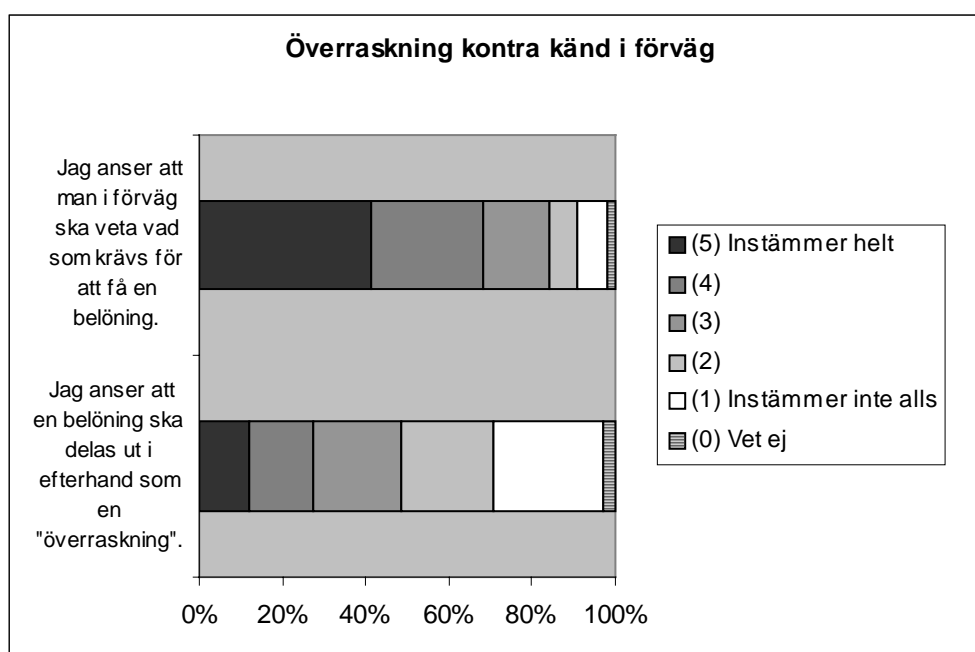
En medarbetare upplever att det i dagsläget är lite dålig stämning eftersom det är neddragningar i verksamheten och att det till stor del handlar om att ”det ska hållas igen”. Att få belöningar för att ha utfört ett bra arbete skulle därför vara trevligt eftersom stämningen troligtvis förbättras. Han menar dock att det ur företagets synvinkel borde vara bättre om medarbetarna vet vad som krävs för att få en belöning, då detta skulle leda till ökad drivkraft bland medarbetarna. Andra medarbetare har uppfattningar som går i linje med denna syn. Överraskningar från företagets sida upplevs ofta mycket positivt men det ger troligtvis större effekt om alla medarbetare är medvetna om vad de kan erhålla i form av en belöning om de presterar utöver det normala.

"Kommer det som en överraskning är det naturligtvis roligt eftersom man inte har räknat med det. Ska det vara något dragplåster för att lägga ned extra möda krävs det att den är känd i förväg."

(Medarbetare 7)

Enligt en medarbetare ses det som ett mer naturligt beteende att dela ut en belöning i efterhand i form av en överraskning. Ytterligare en åsikt är att belöningar som överraskningar inte är att föredra när det handlar om långsiktiga mål, exempelvis upp till ett år. Vid längre tidshorisonter krävs istället att medarbetarna är medvetna om vad som ska uppnås för att erhålla en belöning.

Från enkätundersökningen visar det sig att det från medarbetarnas sida finns ett klart större intresse för att man i förväg ska veta om vad som krävs för att få en belöning. Det är färre som anser att en belöning ska delas ut i efterhand mer som en överraskning.



Från chefernas sida framkommer också att det bör finnas möjlighet att dela ut belöningar när medarbetarna vet i förväg vad som krävs för att erhålla en belöning samt i efterhand i form av en överraskning. Om en belöning delas ut i efterhand bör den dock komma i nära anslutning till den prestation som utförts. En chef påpekar att det allra viktigaste är att vara medveten om vad det är man belönas för.

”Ofta är det en planerad insats där jag vet att någon behöver arbeta över på helgen och då kan man säga fixa det här nu så får du en middag, till exempel. Då tycker jag att man ska ta det innan med individen i fråga. Om belöningen ska ges i efterhand tycker jag att det ska vara en insats som jag inte vet om, exempelvis om någon går hit och arbetar mycket utan att jag vet om det, det vill säga någon som tar ett eget initiativ.”

(Chef 7)

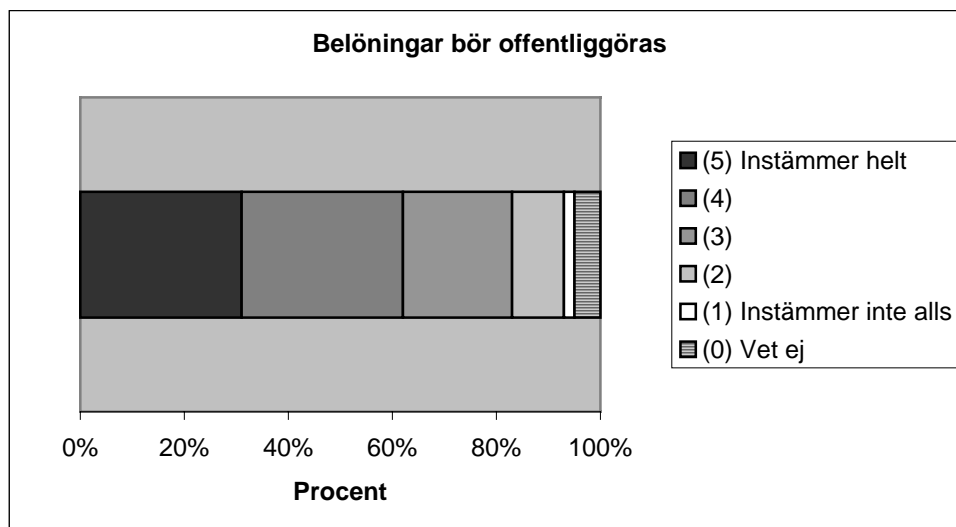
6.6.6 Offentliggörande av belöning

En annan aspekt som medarbetarna har tagit ställning till är huruvida en belöning ska offentliggöras eller inte. Här går det att tydligt urskilja att de allra flesta är emot ett offentliggörande i form av att det presenteras på ett avdelningsmöte, läggs ut som information på intranätet eller liknande. När en belöning utdelas till antingen en enskild individ eller till en grupp är detta något som ska äga rum mellan chefen och vederbörande utan att övriga behöver få vetskap om det. Detta är en åsikt som är vanligt förekommande i de intervjuer vi har genomfört, vilket visas i följande citat från medarbetare:

”Det skulle bli lite sådär amerikanskt om man på fikat sa att den här medarbetaren har varit duktig, nu får du en biobiljett.”

(Medarbetare 1)

Vi satte upp ett påstående i enkäten om att belöning ska offentliggöras, något majoriteten höll med om.



Även en chef uttalar sig om belöningar som delas ut ska offentliggöras eller inte.

”När man inför eller lanserar ett system kan man gå ut och informera om det. Däremot ska vi inte gå ut med vad enskilda individer har fått...det blir lite väl magstarkt i vår svenska kultur där man inte ska sticka ut ur mängden. Jag tycker att det ska vara något mellan chefen och medarbetaren eller arbetslaget.”

(Chef 1)

Det finns dock en medarbetare som har en åsikt i frågan som avviker markant från vad övriga anser. Denna medarbetare betonar vikten av att offentligt informera och delge övriga när en belöning har delats ut, oavsett storlek och slag. När en belöning utdelas ska detta inte under några omständigheter hemlighållas utan all personal ska få veta att en eller flera individer har belönats.

7 Analys

I detta kapitel analyserar vi det empiriska materialet som tidigare presenterats i syfte att besvara våra undersökningsfrågor. Den teoretiska referensramen används som redskap vid analysen för att underlätta och stödja tolkningen av det empiriska materialet.

7.1 Inställningen till belöningssystem

Det förefaller som att majoriteten av såväl chefer som medarbetare har en positiv inställning till att införa ett belöningssystem. Drygt hälften av medarbetarna anger att de skulle motiveras till att anstränga sig extra om det fanns möjlighet att erhålla en belöning. Det framgår också att 67% enligt enkätundersökningen är av uppfattningen att deras egna samt andra arbetsgrupper inom företaget skulle motiveras av belöningar. Förväntansteorin grundar sig i att individen handlar på ett visst sätt utifrån förväntningar på att agerandet ska leda till ett specifikt resultat. Individen presterar mer med vetskapen om att en belöning kommer att erhållas för ansträngningen. (Vroom, 1964) Från medarbetarnas sida ses förslaget om ett belöningssystem också som positivt ur perspektivet att det leder till ökad trivsel. Några menar exempelvis att det skulle skapa en bättre stämning som i sin tur kan medföra att de anställda mår bättre. En annan medarbetare påpekar att ett belöningssystem som berör alla är ett bevis på en god personalpolitik. Vi ser utifrån undersökningen att belöningen kan motivera på två skilda sätt. Det ena är att belöningen ses som en ”morot” eller sporre, vilket i förväntansteorin handlar om att individen motiveras av förväntan av en belöning. Det andra sättet är att belöningen leder till ökad trivsel och arbetsglädje, vilket medför att individen presterar mer när den mår bättre.

En mindre del av medarbetarna och cheferna förefaller dock vara negativt inställda till att införa ett belöningssystem. En chef är av åsikten att belöningar får störst effekt då de utdelas till ett fåtal nyckelpersoner inom organisationen, i syfte att öka individernas motivation och få dem mer resultatnriktade. Detta visar på en åsikt som motsäger att belöningssystemet ska beröra alla inom organisationen. Några medarbetare menar att belöningar inte ska delas ut alls. Enligt Wilson (1994) är alternativet till belöningar att arbetet och arbetsplatsens förhållanden utformas så att de anställda finner arbetet i sig värdefullt istället för att

använda externa erkännanden. Han framhåller att de som är motståndare till belöningsystem ofta är av åsikten att arbetet ska kunna erbjuda de anställda en miljö där de kan nå självförverkligande utan att belöningar behöver kopplas in. (Wilson, 1994)

En anledning till att det bland vissa anställda finns en negativ inställning verkar vara att utdelningen av belöningar innefattar subjektiva bedömningar och därmed även orättvisa. Ungefär en femtedel av medarbetarna uppger exempelvis i enkäten att det inte är möjligt att på ett bra sätt mäta och bedöma vad som är värt en belöning. En annan orsak till den negativa inställningen skulle kunna vara att belöningar ställer fler implicita krav och ökar pressen, exempelvis genom att individerna känner att företaget ställer nya krav på deras arbete. Enligt många medarbetare är pressen stor redan idag. Risken med fler krav är därför att medarbetarna bränns ut istället för att bli uppmuntrade. Att ytterligare öka prestationerna med hjälp av belöningar anser flera anställda inte vara möjligt.

En chef är av meningen att belöningsystem kan vara gynnsamt ur ett kortsiktigt perspektiv men att de långsiktiga effekterna kan bli negativa för organisationen. Detta går i linje med det Wilson (1994) menar att belöningsystemets motståndare ofta argumenterar för. Motståndarna till belöningsystem anser att önskvärda beteenden i lägre utsträckning uppnås genom belöningar, det vill säga att belöningar istället ger motsatt effekt. (Wilson, 1994) Vi menar att om medarbetarna upplever att möjligheten att få belöningar endast ökar kraven och därmed även pressen blir också effekten av belöningarna kortsiktig. Ökad press i arbetet borde i förlängningen inte vara trivselhöjande eller verka som en drivkraft, motivationen borde snarare hämmas.

Gällande de anställdas inställning till och uppfattning om belöningsystem utläser vi ur intervjuerna att det finns önskemål om att belöningar delas ut både till individer och till grupper. I enkäten anger 79% av respondenterna att belöningar ska utdelas till såväl grupper som enskilda individer. Detta kan betraktas som naturligt i en projektorganisation vars arbetsstyrka arbetar både i grupp och individuellt. Från medarbetare och chefer framkommer att det i hög grad handlar om lagarbete eftersom organisationen är uppbyggd kring projekt, varför det blir självklart med kollektiva belöningar. Trots att Power Systems kan klassificeras som en projektorienterad verksamhet visar det sig i enkäten att 15% av medarbetarna inte arbetar i grupp, vilket talar för att individuella prestationer också ska belönas. Persson (1994) anser att belöningar bör

anpassas efter företagets olika verksamheter och att det därför kan innebära att både kollektiva och individuella belöningar delas ut för önskvärda prestationer och beteenden.

En åsikt är dock att grupperna i en projektorganisation är så pass beroende av varandra att flera grupper missgynnas om en grupp är sen med sitt arbete. Det som belöningen delas ut för blir därför inte enbart avhängigt gruppens egen insats. Ytterligare ett problem som nämns i undersökningen är att det ibland finns "freeriders" i grupperna och att det är svårt att bortse från belöningar till dem. På grund av detta menar vi att gruppbelöningar många gånger skulle kunna väcka diskussioner och inte få den motiverande effekt de avser. Att en "freerider" belönas anser vi skulle kunna leda till upplevd orättvisa liksom i de fall där gruppen inte erhåller belöning på grund av förseningar tidigare i arbetskedjan.

7.2 Den önskvärda prestationens grundförutsättningar

Från chefsintervjuerna framkommer att de beteenden och prestationer som ska belönas måste gå i linje med strategin, styrning av individerna ska ske så att företaget kan nå sin övergripande strategi. Detta är något som också Anthony & Govindarajan (2001) menar är utgångspunkt vid fastställandet av vad det är som ska belönas. Cheferna är till synes medvetna om att allt som sker i företaget måste präglas av det som på en högre nivå fastställs vara det organisationen strävar mot. De beteenden och prestationer som ska belönas bör enligt intervjuerna bidra till att uppfylla de verksamhetsmål som finns uppsatta för att säkerställa att företaget uppnår det som krävs för att överleva. En chef menar dock att det är viktigt att bedrifter ur ett personligt perspektiv inte belönas utan endast beteenden som har en koppling till verksamhetsmålen och som direkt eller indirekt leder till framgång för företaget. Bergqvist (1994) uttrycker att det måste finnas en kongruens mellan de anställdas mål och företagets övergripande mål. Enligt Anthony & Govindarajan (2001) syftar belöningsystemet som styrmedel till att uppnå denna kongruens genom att belöna önskvärda prestationer och beteenden, vilka går i linje med strategin och övergripande verksamhetsmål.

Utifrån vad som framkommit i vårt fallföretag förefaller de verksamhetsmål som övergripande ska spegla belöningsystemet vara tid, kvalitet och kostnad. En chef uttrycker detta kraftfullt på följande sätt:

”Leveranserna ska ske i tid, prestanda som är utlovad till kund ska uppfyllas och ABB:s budget måste hållas. Dessa tre är kristallklara och väldigt lätta att se om de uppfylls.”

Det är enligt vår mening inget förvånande att dessa tre mål lyfts fram. För vinstmaximerande projektorienterade företag borde det vara centralt och grundläggande att arbeta mot målen tid, kvalitet och kostnad i syfte att vara lönsamma. Därför blir det också naturligt att företaget önskar främja beteenden och prestationer som går i linje med de tre övergripande verksamhetsmålen. Persson (1994) hävdar att vinst alltid är yttersta målet med att belöna prestationer, vilket utifrån ovanstående resonemang också kan sägas gälla i vårt fall.

Förutom att dessa mål verkar eftersträvas framstår det som att företaget befinner sig i en situation med mindre resurser. Denna situation kräver en beteendeförändring i företaget, en kulturrevolution med fokus att öka effektiviteten. Med detta avses exempelvis en starkare vilja att nå företagens mål och att finna nya sätt att göra detta på. Det tycks finnas ett behov av en tydligare koppling mellan det medarbetarna gör och det de belönas för i organisationen. Någon uttrycker att drivkraften måste vara att medarbetarna känner att företagens framtid också är deras framtid, vilket respondenten menar kan tydliggöras genom belöningar. Vad som övergripande förefaller vara det önskvärda resultatet av ett belöningsystem är att effektiviteten i företaget ökar, något som också Hume (1995) menar att syftet med införandet av belöningsystem ofta är. Denna önskan om ökad effektivitet anser vi vara naturlig i en tid som präglas av lågkonjunktur, ökad konkurrens och minskade resurser. För att verksamheten ska överleva är det av allra största betydelse att alla strävar åt samma håll. Det blir också viktigt att vara förändringsbenägen för att kunna anpassa sig till nya konkurrenssituationer, vilket exempelvis kan röra sig om att finna nya arbetssätt.

Vidare framkommer också att allt som sker i företaget får konsekvenser för resultatet och att det därmed finns möjlighet till effektivitetsökningar överallt. Det anses dock vara svårt att specificera enskilda och tydliga önskvärda prestationer och beteenden som får konsekvenser på resultatet och av den anledningen ska belönas. Som vi skrev inledningsvis i denna

uppsats är vår uppfattning att utformningen av belöningsystem som ska beröra samtliga medarbetare är lättare i mindre organisationer eller i organisationer där den enskilde individens arbetsinsatser är synliga och mätbara, exempelvis i säljorganisationer. I en projektorienterad organisation med flera hundra anställda är det svårt att finna generella önskvärda prestationer och beteenden av den naturliga förklaringen att de olika divisionerna, grupperna och individerna har olika arbetssätt, arbetsuppgifter och mål. Att precisera önskvärda prestationer och beteenden är dock, enligt Hume (1995), viktigt för att belöningsystemet ska få avsedd effekt. Att detta är viktigt menar vi beror på att de övergripande verksamhetsmål som finns inte är nåbara för medarbetarna, utan måste brytas ned till en mer konkret nivå där grupperna eller individerna förstår vad de ska göra för att erhålla en belöning. Hume (1995) menar dock att det teoretiskt sett inte går att generellt fastställa vilka prestationer som önskas, utan att det måste övervägas i relation till varje företags kultur och mål.

7.3 Prestation i form av måluppfyllelse kontra god insats

Ur svaren på vilka prestationer och beteenden som är önskvärda kan ett mönster urskiljas som innebär att belöning ska utdelas för såväl *måluppfyllelse* som för *goda insatser*. Det framkommer att det finns olika mål, exempelvis tidsmål, som kan uppfyllas och vilket många menar ska belönas. Dock visar det sig att det endast finns mål för grupper och inte för individer. Eftersom majoriteten av chefer och medarbetare föredrar att belöningar tilldelas såväl grupper som individer anger många att de goda insatser som inte går att specificera i ett mål, exempelvis flexibilitet, också bör belönas. Det som tydligt framgår är dock att det som inom måluppfyllelse och goda insatser ska belönas måste gå i linje med de tre verksamhetsmålen. De goda insatserna uttrycks i organisationen allmänt som ”något utöver det vanliga”, vilket kan relateras till Paul & Alm (1991) som anser att belöningar ska följa på en extraordinär prestation och vara skilda från en ”normalprestation”.

7.3.1 Måluppfyllelse för gruppen

Eftersom det framkommer att det inte finns några mål på individnivå i organisationen kan de mål som nämns kopplas till grupper. Att det inte finns några individuella mål menar vi är naturligt i en organisation där 85% av de anställda arbetar i grupp. Många arbetar visserligen delvis individuellt också, men detta arbete är inte lika enkelt att mäta och kvantifiera. Att det inte är lika enkelt att mäta och kvantifiera individuella mål grundar sig i att arbetet exempelvis rör sig om utvecklingsarbete. Därav blir det inte självfallet att sätta upp mål för individuellt arbete trots att det skulle kunna ge individen en tydlig koppling mellan arbetsinsats och resultat som efterfrågas. Vidare finner vi det paradoxalt att det framkommer att medarbetarna inte har några individuella mål att arbeta efter samtidigt som det i lönekriterierna står att medarbetarnas lön bland annat bedöms efter kriteriet måluppfyllelse. Det går att ifrågasätta vilken måluppfyllelse individerna får löneökning för om de inte har några mål att uppfylla.

Det framkommer att det är avdelningarna och grupperna inom organisationen som bör fastställa hur de berörs av bolagets strategi samt vilka mål som blir aktuella för att bidra till den övergripande strategin. Detta är något som Power Systems idag arbetar med och det finns förhoppningar om att det i framtiden tydligare ska framgå vad varje avdelning eller grupp kan bidra med till helheten. Utifrån intervjuerna och enkäten visar det sig att de tre mål, vilka tidigare nämnts som övergripande mål för verksamheten, det vill säga tid, kvalitet och kostnad, också är de som verksamhetens olika grupper arbetar efter. Tid är den faktor av de tre som till synes är mest använd och igenkänd. Deadline och leveransprecision är något som nämns som mål projektgrupper arbetar efter, vilka är exempel på tidsmål. Tid är visserligen inte ett typiskt ekonomiskt mått, men det har ändå den fördel som Hume (1995) framhåller att ekonomiska mått har, nämligen att det är enkelt att mäta verksamheten efter. Tidsmålet bedöms efter om gruppen når den deadline eller milestone som finns uppsatt, något som framkommer vara belöningsvärt eftersom det mer är regel än undantag att tider inte hålls.

Vi menar att anledningen till att dessa olika mål överhuvudtaget nämns som belöningsvärda är att de vanligtvis inte uppfylls och därmed betraktas som en extraordinär prestation. I organisationer där det ses som självklart att grupper håller budget och tid torde måluppfyllelse inte vara något som

belönas, eftersom det då ligger inom ramen för den ”vanliga” lönen. Om det finns grupper inom organisationen som oftast når existerande mål, kan det ifrågasättas om detta ska belönas. Beror det på att gruppen är effektiv eller på att målen inte är lika snäva som för andra grupper? Av resonemanget följer att om måluppfyllelse ska belönas är det viktigt att fundera över vad extraordinär måluppfyllelse innebär. Det skulle kunna vara så att en grupp som ständigt når sina mål tar belöningar för givet, varmed belöningen förlorar den drivkraft som den avser att skapa.

Det har även visat sig att fakturering, nya ordrar och nöjda kunder är sådant måluppfyllelse går att mäta efter på avdelnings- eller gruppnivå. Det visar sig tydligt att många delar uppfattningen att avdelnings/gruppmål är enkla i projektverksamheten men svårare i utvecklingsarbetet. En respondent menar att det är viktigt att utvecklingsarbetet inte blir mindre värt än det som syns i fronten, vilket ofta projektarbetet utgör. Många förefaller vara av åsikten att exempelvis utvecklingsarbetet måste belönas mer individuellt eftersom det inte finns några tydliga mål att mäta efter. Paul & Alm (1991) menar att avdelningar har olika förutsättningar att nå goda resultat, varmed belöningar bör anpassas efter företagets olika verksamheter.

7.3.1.1 Innebörden av att belöna måluppfyllelse

Det förefaller vara viktigt för medarbetarna att veta på förhand vad som krävs för att erhålla en belöning, hela 70 % är av den åsikten enligt enkätundersökningen. Intervjuerna ger oss något mer tvetydiga svar i frågan, men de som anger att de vill veta i förväg vad som krävs menar att det är en förutsättning för att bli motiverade. De menar att företaget måste tala om vad medarbetarna ska göra för att skapa den drivkraft hos dem som blir positiv för företaget. Dessa åsikter om fördelen med att ha ett mål att sträva mot går i linje med målteorin. Enligt Locke & Latham (1990) motiverar mål individer och ger dem en känsla av att den personliga insatsen fyller ett syfte samt ger en uppfattning om i vilken riktning företaget är på väg. Genom målet vet individerna på förhand vad som krävs för att få en belöning. (Locke & Latham, 1990) Vi menar att den effektivitet som efterfrågas genom större fokus på målet kan understödjas av att motivera medarbetarna. Att de anställda i förväg vet vad som krävs för att tilldelas belöning innebär att belöningen får formen av en ”morot” eller sporre, som nämndes inledningsvis, vilket många i undersökningen menar att de motiveras av.

Resultatet som visar på att medarbetarna på förhand vill veta vad som krävs för att få en belöning blir svårtolkat då vi samtidigt kan utläsa att det råder en tryckt stämning i organisationen på grund av press och hög arbetsbelastning. Medarbetarna anser sig inte vara mottagliga för fler krav, vilket vi menar att på förhand specificerade mål utgör. I en situation där det på förhand klargörs för medarbetarna vilka mål de ska uppnå ser vi två tänkbara scenario. Antingen skulle de uppställda målen kunna bli effektlösa då medarbetarna, som befinner sig i en hård situation och gör allt de kan, endast betraktar dem som ytterligare krav som inte går att möta. Alternativt kan effekten bli att medarbetarna stressas ytterligare och att deras krafter bränns ut, något som i längden inte kan skapa den effektivitet som eftersträvas.

En annan åsikt i undersökningen är att tydliga och utmanande mål att arbeta efter ger en otrolig drivkraft och utvecklar individen. Detta kan relateras till Bergqvist (1994) som menar att de mål som specificeras bör vara utmanande men samtidigt realistiska så att grupperna och individerna utvecklas och ökar sin arbetsinsats. I likhet med Wilson (1994) påpekas det dock i intervjuerna att nackdelen med mål är risken att individen fokuserar för mycket på den enskilda uppgiften på bekostnad av andra uppgifter.

7.3.2 Goda insatser

I diskussionen kring vilka goda insatser som ska belönas framkommer att det är extraordinära insatser som ska belönas, det vill säga något utöver det vanliga. De olika definitioner av belöningar som vi tidigare nämnt i vår teoretiska referensram lyder exempelvis ”*given in return for good recieved*” (Steers et al, (1996) samt att belöningar utdelas i syfte att uppmuntra, förstärka eller kompensera medarbetare för att ha agerat eller presterat på ett specifikt sätt (Wilson, 1994). För att följa tidigare resonemang visar undersökningen att det är viktigt att även dessa insatser går i linje med den övergripande strategin och verksamhetsmålen.

Idag finns möjlighet för cheferna inom Power Systems att dela ut gratifikationer till medarbetare som gjort en extraordinär insats, något som dock används i varierande utsträckning. Denna form av belöning utläser vi har karaktären av en ”övertäckning” eftersom ingen vet i förväg att en belöning kommer att utdelas för insatsen. Det uttrycks från chefernas sida en önskan om att renodla och klargöra hur gratifikationer ska användas,

vilket är i likhet med vad Persson (1994) säger om att belöningar är mer effektiva om de används systematiskt.

Det borde dock inte vara lika enkelt att renodla eller systematisera användningen av belöningar för goda insatser som för måluppfyllelse, vilket medför att drivkraften inte blir lika stark. Vi menar också att det skulle kunna vara så att en belöning som kommer efter en god insats inte fyller sitt syfte eftersom den inte kan fungera som en ”morot” för individen. ”Överraskningen” som kommer efter prestationen skapar inte någon drivkraft, men möjligen kan det skapa en god stämning och bidra till en trivsamt arbetsmiljö, som i sin tur kan leda till en förhöjd arbetseffektivitet. Vidare anser vi att överraskningsmomentet inte ställer samma uttalade krav på individen och inte heller skapar en situation där strävan mot att erhålla extra belöningar präglar arbetet, vilket kan vara fallet vid i förväg kända mål. Genom att endast påtala att det går att erhålla en belöning för vissa ungefärliga beteenden och prestationer torde inte pressen på medarbetarna öka, vilket kan vara en fördel i en situation som idag beskrivs som ansträngd och stressad av medarbetarna.

7.3.2.1 Inom ramen för lönekriterier

Utifrån intervjuerna förefaller det finnas en viss överensstämmelse mellan belöningsvärt beteende och de kriterier som individerna bedöms efter i lönerevisionen. Enligt lönekriterierna, som tidigare nämnts i kapitel 4, Företagspresentation, bedöms individen efter kompetens, flexibilitet, initiativförmåga, samarbetsförmåga och måluppfyllelse. Den sistnämnda av dessa är det vi ovan beskrivit, då mer i relation till grupper. Vi menar visserligen att måluppfyllelse också kan nås på individnivå, men det kräver individuella mål, vilket idag inte finns i företaget enligt undersökningen. Övriga fyra lönekriterier är mer av karaktären goda insatser. Det är beteenden och prestationer som går i linje med dessa kriterier som undersökningen indikerar är värda att belöna.

Att önskvärda beteenden och prestationer följer lönekriterierna anser vi beror på att det är viktigt att skapa kongruens mellan medarbetarnas beteende och det företaget vill nå. Om företaget skulle belöna för vissa beteenden och tilldela löneökning för andra skulle det sannolikt skapa en förvirring hos medarbetarna och ge ett otydligt intryck av i vilken riktning företaget strävar. Vi menar att lönekriterierna troligen är utformade efter hur organisationen vill att medarbetarna ska vara och agera för att organisationen ska bli framgångsrik. Därav är det också efter dem som

medarbetarna ska belönas, men de behöver antagligen brytas ned på lägre nivå för att bli nåbara för individen. Lönekriterierna, bestående av till exempel flexibilitet och initiativförmåga, säger inget specifikt om vad som eftersträvas utan behöver troligtvis specificeras ytterligare.

Utifrån detta resonemang väcks frågan om vilken skillnad som föreligger mellan den individuella lönen och belöningar. Det framhålls av cheferna i organisationen att skillnaden mellan löneökning och belöning är att den förstnämnda tilldelas ett jämnt beteende medan den andra tilldelas för enstaka händelser. Detta kan relateras till det Paul & Alm (1991) menar med att belöningar är knutna till specifika arbetsinsatser och inte kontinuerligt återkommande. En chef menar att det skulle kunna vara så att de medarbetare som tilldelats flertalet belöningar också ligger bra till inför lönerevisionen, eftersom flertalet belöningar torde indikera på ett gott kontinuerligt beteende. Vidare uttrycker chefen också önskemål om att kunna utdela en belöning för en enstaka insats utan att en permanent lönehöjning måste diskuteras.

När det gäller att närmare precisera beteenden och prestationer utläser vi att olika former av flexibilitet är det mest frekvent förekommande svaret. Flexibilitet behöver inte innebära att medarbetarna arbetar mycket övertid och sliter ut sig, utan snarare att de blir rörliga över avdelningsgränserna och har en vilja att hjälpa till där ett stort behov finns. Det handlar om att vilja byta arbetsuppgifter och vara användbar. Andra åsikter är att någon som ställer upp och åker på tjänsteresa utan förvarning bör visas uppskattning. Att så många kommentarer kretsar kring flexibilitet anser vi inte förvånande eftersom flexibilitet är ett brett begrepp med olika innebörder. Att vara flexibel är idag något av en livsstil, varmed också det kan ses som en förklaring till varför många efterfrågar det. En hög grad av flexibilitet i verksamheten borde skapa effektiva organisationer eftersom arbetskraften blir rörlig, lättillgänglig och arbetsbelastningen jämnas ut.

Flera chefer nämner att övertid kan belönas. Några menar att belöningar kan vara bra för att öka arbetsinsatsen medan många också påpekar risken med detta. Belöning av övertid uppfattas som stressande och kan i längden leda till utbrändhet. Belöningen torde i dessa fall inte få avsedd verkan, något Kohn (1993) också skriver att många undersökningar tidigare visat på. Han menar att belöningsystemet endast uppfyller sitt syfte temporärt. Om företaget vill framkalla ett långsiktigt förändrat beteende är belöningar en ineffektiv metod, eftersom individer tenderar att återgå till sina ursprungliga beteenden när belöningen delats ut. (Kohn, 1993) Vi menar att

det finns en risk i att belöningsystemet endast blir effektivt kortsiktigt då måluppfyllelse belönas eftersom, som vi tidigare beskrev, detta också kan upplevas som pressande av medarbetarna. Inom ramarna för de goda insatser vi ovan beskrivit menar vi dock att det finns möjlighet att nå en långsiktighet eftersom det inom dessa ramar kan rymmas insatser som utvecklar verksamheten. Att finna nya arbetsmetoder är exempelvis en prestation som är en god insats samtidigt som det utvecklar verksamheten.

Ytterligare goda insatser eller beteenden som förefaller belöningsvärda är bättre kommunikation och samarbete mellan avdelningar samt förbättrade rutiner och planering för att i högre utsträckning bli färdig i tid. En ”sysslös” medarbetare som tar initiativ genom att önska nya uppgifter är ett annat beteende som är värt att belöna och som dessutom ligger i linje med lönekriterierna. Problemlösning samt processförbättring är också något som framställs som viktigt att belöna, detta är dock något som idag redan belönas genom förslagsverksamheten, som tidigare beskrivits under kapitel 4, Företagspresentation.

7.4 Bedömning och värdering av prestation

7.4.1 Subjektivitet - ett oundvikligt inslag

Vi har visat på det mönster som tyder på att måluppfyllelse kan användas på gruppnivå och goda prestationer på individnivå. Ett annat mönster är att det tycks vara enklare att kvantifiera och mäta måluppfyllelse i jämförelse med goda insatser. Det förefaller exempelvis enklare att avgöra om en deadline har uppnåtts till skillnad mot att avgöra om nya arbetsmetoder är effektiva. Goda insatser i form av exempelvis samarbete måste snarare bedömas subjektivt. De mål som det talas om kan liknas vid det Hume (1995) skriver om att företagets effektivitet vanligtvis härleds från ekonomiska mått som går att mäta. Ibland är det dock enligt Persson (1994) svårt att mäta prestationen, framförallt i dagens kunskapsintensiva företag där den mänskliga arbetsinsatsens kvalitet och flexibilitet är värd att belöna. Dessa olika sätt att bedöma behandlar även Lawler (1990). Han menar att en prestation antingen kan bedömas och mätas utifrån kvantitativ data och därmed få en objektiv bedömning, eller utifrån subjektiva uppfattningar. Lawler (1990) tar inte ställning för något av alternativen, men menar ändå att belöningsformen på ett eller annat sätt bör ge ett kvantifierbart mått som kan kopplas till belöning. Vi är emellertid av

åsikten att det inte alltid är möjligt att ha kvantifierbara mått. Anledningen är att det ligger en svårighet i att kvantifiera exempelvis samarbets- eller initiativförmåga.

Även om objektivitet i bedömning av prestation efterfrågas av de flesta i organisationen inser många samtidigt svårigheten med att skapa ett belöningsystem utan utrymme för subjektiva bedömningar. Vad gäller belöningar tycks subjektiva bedömningar vara svårt att frångå. Många påpekar också att total rättvisa är svårt att uppnå i sammanhang likt dessa. Några är av en avvikande åsikt och menar att om det inte går att skapa måttetal som möjliggör objektiva bedömningar är det bättre att alla medarbetare får samma belöning, exempelvis en viss bonus eller en trivselbelöning i form av en personalfest. I enkäten är det fler medarbetare som instämmer i att det på ett bra sätt går att mäta och bedöma vad som är värt en belöning än vad det är som motsäger påståendet. Samma förhållande råder i frågan kring att belöningar leder till upplevd orättvisa. Visserligen väljer många mittenalternativet på de båda frågorna, vilket skulle kunna bero på att många är av åsikten att frågorna är situationsspecifika.

Flertalet chefer uttrycker att de önskar några slags ramar att utgå från för att kunna bedöma och mäta vad som är belöningsvärda goda insatser. Detta anser vi skulle kunna innebära färre diskussioner och ifrågasättanden från medarbetarna genom att ramarna minskar det subjektiva bedömningsinslaget. Ramarna utgör en vagare version av det som majoriteten av medarbetarna efterfrågar, det vill säga att i förväg veta vad som krävs för att erhålla en belöning. Några riktlinjer måste enligt chefers önskemål finnas kring vad som ska belönas och det framgår att några generella ramar behövs, inom vilka det finns utrymme för fria tolkningar och därmed subjektiva bedömningar.

En nackdel med subjektiva bedömningar förefaller vara att det i många fall leder till upplevd orättvisa. Tydligast är att flera är av åsikten att alla ska ha samma möjlighet till belöning. Enligt rättviseteorin jämför individen sin kvot av belöning/insats med andra individers kvoter och rättvisa föreligger endast om de är lika stora (Mowday i Steers et al, 1996). Sannolikheten att likhet kvoterna emellan skulle uppstå då bedömningen sker subjektivt torde vara mindre än då den sker objektivt. Några nämner risken för att favoritmedarbetaren erhåller mer än andra i förhållandet till insats eller att cheferna har olika stor benägenhet att dela ut belöningar. Ett orättvist belöningsystem får negativa effekter på motivationen enligt Mowday (i

Steers et al, 1996), vilket skulle kunna vara en rimlig förklaring till varför flertalet medarbetare också kommenterar att det är så viktigt att finna ett rättvist system. Att utforma ramar anser vi skulle kunna innebära att subjektiviteten i bedömningen till viss del neutraliseras och därmed även den upplevda orättvisan. Bedömningen blir inte ”tagen ur luften”, vilket borde leda till att det är svårare för cheferna att motivera en belöning till favoritmedarbetaren om denne inte utfört något inom ramarna.

7.4.2 Prestationens värde

När det handlar om möjligheten att objektivt mäta en prestation eller om bedömningen till fullo ska utföras subjektivt blir det också relevant att se till hur stor belöning som ska utdelas. Ska lika stor belöning utdelas oavsett hur stor, viktig, eller svår prestationen är? Eller ska belöningens storlek ställas i relation till prestationen och i så fall hur värderas prestationen? Utifrån intervjuerna framgår att det är önskvärt att bedöma prestationer efter den risk som tas, det engagemang som krävs samt hur enkelt eller besvärligt utförandet är. Några chefer nämner att det skulle kunna vara värt att fundera över hur prestationer eller insatser kan värderas utifrån en skala. Det går i linje med Lawler (1990) som föreslår att företag värderar sina anställda efter en skala bestående av tre olika grader. Han menar dock att de flesta anställda, cirka 80%, placeras i mittengraden, men att det ändå ger en slags indelning över vad olika individer presterar. Genom att särskilja olika prestationer och utdela belöningar med olika värde bedöms arbetskraften mer grundligt och differentieras ytterligare. (Lawler, 1990) I vår diskussion i denna analys har vi delat in önskvärda prestationer och beteenden i måluppfyllelse kontra goda insatser. Då det talas om värdering av prestationer blir det också logiskt att såväl måluppfyllelse som goda insatser värderas.

Från medarbetares och chefers sida framgår att belöningens storlek rimligtvis ställs i relation till den prestation som utförts. Detta skulle kunna bero på tidigare resonemang om att belöning/insats jämförs med andra individers kvoter och måste vara lika för att vara rättvis. I en intervju påpekas att belöningsvärda prestationer inte behöver vara märkvärdiga insatser, utan kan bestå av papperskopiering för att avlasta en kollega. Att belöna ett sådant beteende med en belöning lika stor som den som tilldelas en grupp som utvecklat en ny arbetsrutin menar vi skulle kunna leda till upplevd orättvisa. En chef påpekar dock att det är bra om beteendet

kommer självmant istället för att chefen beordrar medarbetaren till vissa saker. Detta borde enligt chefen leda till en större belöning.

7.4.3 Vem ska bedöma vad som ska belönas?

En viktig fråga i anslutning till hur bedömningen av prestationer och beteenden ska gå till är vem eller vilka som ska göra denna bedömning. Att det ska vara närmaste chef som står för ansvaret att dela ut belöningar och därmed även göra bedömningen framkommer från medarbetarna inom Power Systems. Medarbetarna menar att det är chefs plikt att bedöma och många ser en svårighet i att någon annan än chefen ska göra det. Enligt Lawler (1990) är det också vanligast att medarbetarens närmaste chef har detta ansvar. Medarbetarna anser att det är viktigt att cheferna tilldelas ett ansvar för belöningsbedömningen samtidigt som de får en viss frihet. Genom alltför strikt kontrollerade regler för vad och när belöningar ska utdelas kan processen liknas vid en juridiskt komplicerad process, vilket en chef påtalar.

Det finns dock vissa åsikter om att chefen som bedömare också är negativt i en del avseenden. De som är motståndare till individuella belöningar ser problemet i den subjektiva bedömningen. Subjektiva bedömningar från närmaste chefen innebär att chefs favorit har ett stort försprång. Detta kan kopplas till Hume (1995) som menar att en nackdel med chefen som bedömare är att det ofta finns en personlig relation mellan chef och anställd, vilken påverkar bedömningen positivt eller negativt. Lösningen på att undkomma att personliga relationer speglar bedömningen är enligt Hume (1995) att låta högre chefer, personalavdelningen eller speciellt utsedd grupp eller underordnade vara ansvariga för detta. Utifrån undersökningen är det dock inga åsikter vi finner som går i linje med detta förslag.

En avvikande åsikt som framgår är att även de ledare som befinner sig ute bland de anställda, exempelvis projektgruppleddare, kan få mandat att belöna goda prestationer. Dessa åsikter menar vi kan bero på att projektgruppsledare och liknande är närmare verkligheten där de belöningsvärda prestationerna uppstår. En tänkbar följd skulle dock kunna vara att det i en stor organisation likt Power Systems innebär att alltför många personer har möjlighet att dela ut belöningar. Inte heller borde problemet med den personliga relationen, som Hume (1995) behandlar,

försvinna utan det skulle snarare kunna leda till att alltför många personer har möjlighet att dela ut belöningar.

Ytterligare en fråga som medarbetarna har tagit ställning till är om chefen eller annan ansvarig ska offentliggöra när en belöning delas ut. Med detta menas om det ska kungöras på avdelningsmöten, läggas ut som information på intranätet eller liknande, när en eller flera medarbetare har erhållit en belöning. Från intervjuerna går att urskilja att alla utom en medarbetare är emot ett offentliggörande, vilket av en anställd uttrycks på följande sätt:

”Det skulle bli lite sådär amerikanskt om man på fikaten sa att den här medarbetaren har varit duktig, nu får du en biobiljett.”

Av en chef påpekas att vem som får belöningar är något som endast ska kommuniceras mellan chefen och medarbetaren eller arbetslaget. Att meddela övriga i organisationen vad en enskild individ har erhållit menar chefen skulle vara *”lite väl magstarkt i vår svenska kultur där man inte ska sticka ut i mängden”*. Enligt vår uppfattning beror de negativa uppfattningarna till ett offentliggörande till stor del på hur vi svenskar normalt tänker eftersom det många gånger är jantelagen som genomsyrar vårt sätt att tänka och agera. Det intressanta i sammanhanget är att resultatet i enkäten motsäger denna uppfattning eftersom det där visar sig att 61% av medarbetarna ställer sig positiva till att belöningar offentliggörs. Den enda möjliga förklaringen till att resultatet i enkäten skiljer sig markant från intervjusvaren kan vara att det är svårare på grund av den nämnda jantelagen att säga att man vill att belöningar ska offentliggöras i en intervju än i en enkät. Frågan angående offentliggörande av belöningar är intressant att ta i beaktande eftersom utdelandet av belöningen kan leda till en känsla av självuppfyllelse, vilket enligt Steers et al (1996) är en inre belöning.

7.5 Vad ska belöningen bestå av?

Med avseende på intervjuer och genomförd enkätundersökning värdesätter organisationens medarbetare olika former av belöningar. Enligt Lawler (1990) är det av den anledningen svårt för ett företag att identifiera vilka belöningar som ska användas i ett belöningssystem. Han menar att belöningens betydelse varierar med olika variabler. Dessa kan exempelvis vara baslön, hierarkisk nivå i företaget, ålder eller liknande. (Lawler, 1990)

Från en medarbetare framkommer att belöningens betydelse är avhängig hur mycket man tjänar, det vill säga att belöningar är av större vikt och betydelse för de som är lågavlönade inom företaget. Vad som är önskvärt för den enskilde individen bygger enligt behovsteorierna på att individen väljer utifrån vilka behov som behöver tillgodoses. Vi menar att en sannolik följd är att anställda med lägre löner föredrar belöningar som exempelvis består av pengar eftersom lönen inte är tillräckligt tillfredsställande. Andra medarbetare, vilka anser sig ha tillräckliga löner, kommer sannolikt istället att välja ledighet eller någon aktivitet med familjen om deras arbete tar mycket tid i anspråk.

Från intervjuerna framkommer också att vad som önskas i form av belöning beror på omständigheter såsom arbetsuppgifter, arbetssätt och vilken avdelning man arbetar på. Att belöningars betydelse är beroende av olika faktorer visar på vikten att anpassa belöningen efter vem eller vilka som ska få den. De belöningar som företaget slutligen väljer att använda är enligt Lawler (1990) beroende av vad företaget vill uppnå med belöningssystemet.

7.5.1 Önskvärda belöningar

Att pengar är det alternativ som framstår som mest attraktivt när det gäller belöningar visas i undersökningen. Detta framgår tydligast när det handlar om belöningar av större värde. Vid belöningar på ett värde under femhundra kronor är pengar, betald ledighet, evenemangsbiljetter och resa/utflykt relativt likvärdiga alternativ enligt enkätundersökningen. Restaurangbesök förefaller också vara uppskattat och når nästan samma popularitet som ovan nämnda exempel. Under intervjuerna med medarbetarna har diskussionen i flera fall lett till att belöningar bestående av exempelvis biobiljetter är att föredra när det rör sig om ett lägre värde. Några extra hundralappar gör varken till eller från varför värdet istället ligger i att överhuvudtaget erhålla en belöning. Vilket värde individen sätter på en belöning bestämmer enligt Porter & Lawlers förväntansmodell också individens ansträngning. Att värdet på belöningen uppnår förväntningarna har stor betydelse för individens tillfredsställelse och motivation. (Steers et al, 1996)

Utifrån chefernas perspektiv är det också några som menar att pengar troligtvis är mest uppskattat av medarbetarna, där en chef uttrycker sig enligt följande:

”För att det enkelt ska uppfattas som positivt av många tror jag att pengar är bäst. Det väldigt enkla som alla uppskattar är pengar.”

En annan chef säger att pengar ofta är det som man först tänker på när det handlar om belöningar men att det kan vara nog så viktigt att se till andra saker. Ett tänkbart skäl till detta skulle kunna vara att pengar eller ekonomisk ersättning, exempelvis bonus och optioner, idag är mer vanligt förekommande än tidigare. I litteraturen om belöningsystem används ofta pengar som en självklar form av yttre belöning. Steers et al (1996) skriver att exempel på belöningar som tas för givna är pengar eller befordran.

Betald ledighet och resa/utflykt är enligt enkäten de alternativ som efter pengar anses mest attraktivt när det gäller belöningar av ett värde på över femhundra kronor. En medarbetare framhåller att tid som belöning vore uppskattat eftersom det är en bristvara i dagens arbetssituation. Detta skulle kunna bero på att tid för många i dagens samhälle är dyrbart, där en jakt efter mer tid ständigt pågår. Det är dock svårare att finna en rimlig förklaring till varför resa/utflykt ses som önskvärda belöningar. Möjligen kan det vara så att anställda som arbetar mycket önskar miljöombyte och uppskattar att få komma iväg på en resa eller utflykt.

Utifrån medarbetarnas åsikter uppfattar vi att det finns önskemål om ett varierat utbud av belöningar vid utformningen av ett belöningsystem. Det förefaller vara önskvärt med varierande belöningar både i förhållande till vad de består av och vad de är värda. Steers et al (1996) benämner ett sådant flexibelt system cafeteria-modellen. Belöningsystemet är flexibelt på så sätt att det tar hänsyn till olika individers behov och önskemål, vilket också leder till det bästa resultatet för företaget i relation till dess satsningar. (Steers et al, 1996) Med avseende på vad som har framkommit i dels intervjuer och dels enkätundersökning framstår belöningar såsom evenemangsbiljetter, presentkort på friskvård eller mat, bredbandsabonnemang, teaterweekend, aktiviteter för hela familjen, besök av företagets verksamhet i annat land och aktier i företaget som uppskattade alternativ. Att ett varierat utbud efterfrågas anser vi beror på att medarbetarna befinner sig i olika situationer i livet och har olika åsikter kring vad som är en belöning. En medarbetare som reser mycket i arbetet betraktar inte en resa som en belöning, utan värdesätter förmodligen något annat högre. Av den anledningen blir det viktigt att använda cafeteria-modellen vid utformningen för att så många medarbetare som möjligt ska bli tillfredsställda.

Att få komma med önskemål om och kunna påverka vilken belöning som ska utdelas tycks vara eftersträvansvärt från medarbetarnas sida. Utifrån enkäten visar det sig tydligt att medarbetarna vill kunna påverka vilken belöning som ska utdelas. Svaren från intervjuerna är inte lika övertygande men det verkar ändå vara uppskattat om medarbetarna själva kan påverka sin belöning. Cafeteria-modellen grundar sig i att belöningarna anpassas efter individens önskemål, vilket innebär att det finns möjlighet för de anställda att påverka vilken belöning som ska utdelas (Steers et al, 1996). Vi menar att om individerna skulle få sina önskningar och behov tillfredsställda skulle det kunna innebära en positiv inverkan på individens motivation.

En medarbetare säger dock att det skulle leda till oenighet om hela grupper får möjlighet att välja vilken belöning de önskar. Att så kan bli fallet torde bero på att fler medarbetare är involverade vid kollektiva belöningar och därmed även många röster som vill göras hörda. Förutom denna svårighet menar vi att det också kan få negativa konsekvenser att låta medarbetarna ha inflytande över vilka belöningar de ska erhålla i form av exempelvis administrativa svårigheter. Det skulle kunna vara en fördel att låta individen påverka belöningen samtidigt som det kan bli svårt att uppfylla eller begränsa önskemålen.

Enligt enkätundersökningen framgår att de allra flesta, vid kollektiva belöningar, föredrar att hela gruppen får en gemensam belöning framför att varje gruppmedlem får en enskild belöning. Vi menar att detta kan bero på att kollektiva belöningar betraktas som något som stärker gruppsammanhållningen och därmed även arbetsglädjen. Det som enligt enkäten är mest önskvärt i form av en gemensam belöning till hela gruppen är att åka på en resa eller utflykt. Men även andra aktiviteter såsom evenemang, försrättning, gokart eller en fest ses som uppskattat. I likhet med Paul & Alm (1991) som uttrycker mångfalden bland belöningar är medarbetarnas förslag och önskemål många.

Utifrån intervjuer med både chefer och medarbetare används beröm och uppmärksamhet i form av feedback på arbetet i för liten utsträckning inom Power Systems idag. Belöningar av immateriell karaktär, såsom uppskattning och kontinuerlig positiv och negativ feedback, är enligt Svensson & Wilhelmsson (1988) av största vikt i företag. De är inte bara viktiga, de förknippas inte heller med några kostnader. (Svensson & Wilhelmsson, 1988) Ett tänkbart skäl till utebliven feedback inom organisationer idag torde vara tidsbrist eller avsaknad av andra resurser

från chefernas sida. Utifrån intervjuerna tycks det finnas önskemål om att feedback sker löpande med tiden medan belöningar endast delas ut vid enstaka tillfällen. Det ena behöver inte utesluta det andra utan det är bra om det går att finna en balans däremellan, vilket en medarbetare tydligt framhäver.

8 Slutsatser och avslutande diskussion

För att tydliggöra hur vi besvarat de problemfrågor vi ställde upp i inledningskapitlet presenterar vi de slutsatser vi kan dra utifrån analysen under respektive fråga. Kapitlet innehåller också rekommendationer och reflektioner från oss.

8.1 Vilka beteenden och prestationer vill företagsledningen premiera och hur kan de mätas?

Som analysen visar är det svårt att specificera exakt vilka beteenden och prestationer som ska premieras. För det första är det centralt att de beteenden och prestationer som medarbetarna ska utföra för att erhålla en belöning växer fram ur den övergripande strategin och verksamhetsmålen. Detta för att skapa en kongruens mellan medarbetarnas mål och företagets övergripande mål. De prestationer och beteenden som är önskvärda bildar ett mönster som visar att belöning ska utdelas för såväl *måluppfyllelse* som för *goda insatser*. Den sammanbindande länken vi kan finna mellan måluppfyllelse och olika goda insatser är att de går i linje med kriterier som finns uppsatta för den individuella lönesättningen. Slutsatsen vi drar från detta är att de kriterier som företag använder för att bedöma medarbetarnas löner efter också är de ramar som ska användas för bedömning av belöning. Detta för att skapa en kongruens mellan medarbetarnas alla mål och övergripande verksamhetsmål och därmed få en tydlig riktning på företagets styrning.

Måluppfyllelse är en del av det som ska belönas. Vi menar att måluppfyllelse är något som projektorienterade organisationer arbetar mycket mot, då det i dessa organisationer är centralt att de olika projekten klarar budget, slutför arbetet i tid och så vidare. De mål som ställs upp och ska uppfyllas i en projektorienterad organisation finns främst på gruppnivå, varmed det är grupper som ska belönas för denna prestation. Målen varierar, men det framkommer att det är chefen och gruppen som tillsammans sätter upp mål som ska nås. De mål som gruppen ska sträva mot ska vara tydliga så att gruppen vet vad som förväntas av dem.

Vår analys visar att det inte enbart är grupper som ska belönas utan även enskilda individer. På individnivå förekommer dock inga mål, varmed enskilda individer inte heller kan belönas för måluppfyllelse. Istället måste det finnas utrymme för att belöna goda insatser, det vill säga insatser utöver ”det normala”. Detta är med andra ord insatser som inte går att mäta i form av måluppfyllelse. Baserat på undersökningen finner vi att det behövs ramar för goda insatser för att skapa tydligare riktlinjer för medarbetarna och till viss del neutralisera den subjektiva bedömningen. Som ovan nämndes ska dessa belöningsvärda insatser gå i linje med de kriterier företaget bedömer sina individer efter i lönesättningen, exempelvis flexibilitet och samarbetsförmåga, varmed ramarna för insatserna består av de delar av lönekriterierna som inte innebär måluppfyllelse. Eftersom dessa ramar är generella kan insatserna inom ramen för dessa specificeras mer än så, allt för att tydliggöra vad som förväntas och vad som belönas.

Som vi pekat på i analysen framkommer att det är önskvärt att gradera prestationerna, exempelvis efter hur enkelt eller besvärligt utförandet är, för att undvika upplevd orättvisa. Således ska såväl måluppfyllelse som goda insatser värderas och graderas för att göra en rättmätig bedömning av vilken belöning som ska kopplas till prestationen.

Vi vill under denna fråga också uppmärksamma på de för- och nackdelar vår analys visar att belöningar av måluppfyllelse respektive goda insatser medför. Det som framkom i analysen sammanfattas i matrisen nedan.

| | Måluppfyllelse | Goda insatser |
|-----------|---|---|
| Fördelar | <ul style="list-style-type: none"> •Objektiv bedömning <i>-upplevd rättvisa</i> •Känt i förväg <i>-motiverande</i> | <ul style="list-style-type: none"> •Övriga insatsermoment <i>-medför inga krav</i> <i>-annat arbete behöver inte bli lidande</i> <i>-ökar trivsln</i> •Verksamhetsutveckling kan uppmuntras - långsiktigt |
| Nackdelar | <ul style="list-style-type: none"> •Fler krav leder till: <i>- ökad press - kortsiktigt</i> <i>- uppgivenhet</i> •Jobbar mot målen på bekostnad av övriga uppgifter •Gruppbelöningen kan väcka diskussion och upplevas orättvis | <ul style="list-style-type: none"> •Subjektiv bedömning <i>-upplevd orättvisa</i> •Övriga insatsermoment - skapar ej drivkraft |

Figur 7: Matris för måluppfyllelse kontra goda insatser, egen

Att belöna måluppfyllelse kan innebära en fördel i att det är enkelt att mäta huruvida målet är nått eller inte, vilket leder till att den bedömning som chefen gör upplevs rättvis. Då det i projektorienterade organisationer är grupper som belönas finns dock en risk för att målet inte går att nå på grund av att någon annan grupp tidigare i processen misslyckats. Detta kan väcka diskussioner och leda till upplevd orättvisa eftersom grupperna har olika förutsättningar att nå målen. Då en god insats ska belönas krävs en subjektiv bedömning från en chef huruvida en insats är god och belöningsvärd eller inte. Detta skapar en känsla av orättvisa bland vissa medarbetare men är ändå ofrånkomligt i belöningsammanhang.

Mål innebär att individerna i förväg vet vad som krävs av dem för att erhålla en belöning, vilket antingen kan betraktas som motiverande eller

pressande. Om individen motiveras av att en belöning finns utlovad för ett specifikt mål fyller belöningsystemet sitt syfte. De medarbetare som istället ser målen som ytterligare krav befinner sig i zonen för utbrändhet eller uppgivenhet, vilket ger en kortsiktig effekt om ens någon alls. Då goda insatser belönas är det inte i samma omfattning möjligt att i förväg specificera vad individen ska prestera för att erhålla belöning. Detta skapar ingen drivkraft hos individerna, men en positiv konsekvens är att den ökade press som krav medför undviks. En belöning i form av överraskning kan skapa trivsel och på så sätt bidra till att öka medarbetarnas prestationer. Det föreligger inte heller en risk för att medarbetarna enbart strävar mot att nå belöningsbara mål. Inom ramen för goda insatser kan beteenden som ger en långsiktig positiv effekt på företaget uppmuntras och verksamheten utvecklas.

8.2 Vilka belöningar motiverar medarbetarna till önskvärda beteenden och prestationer?

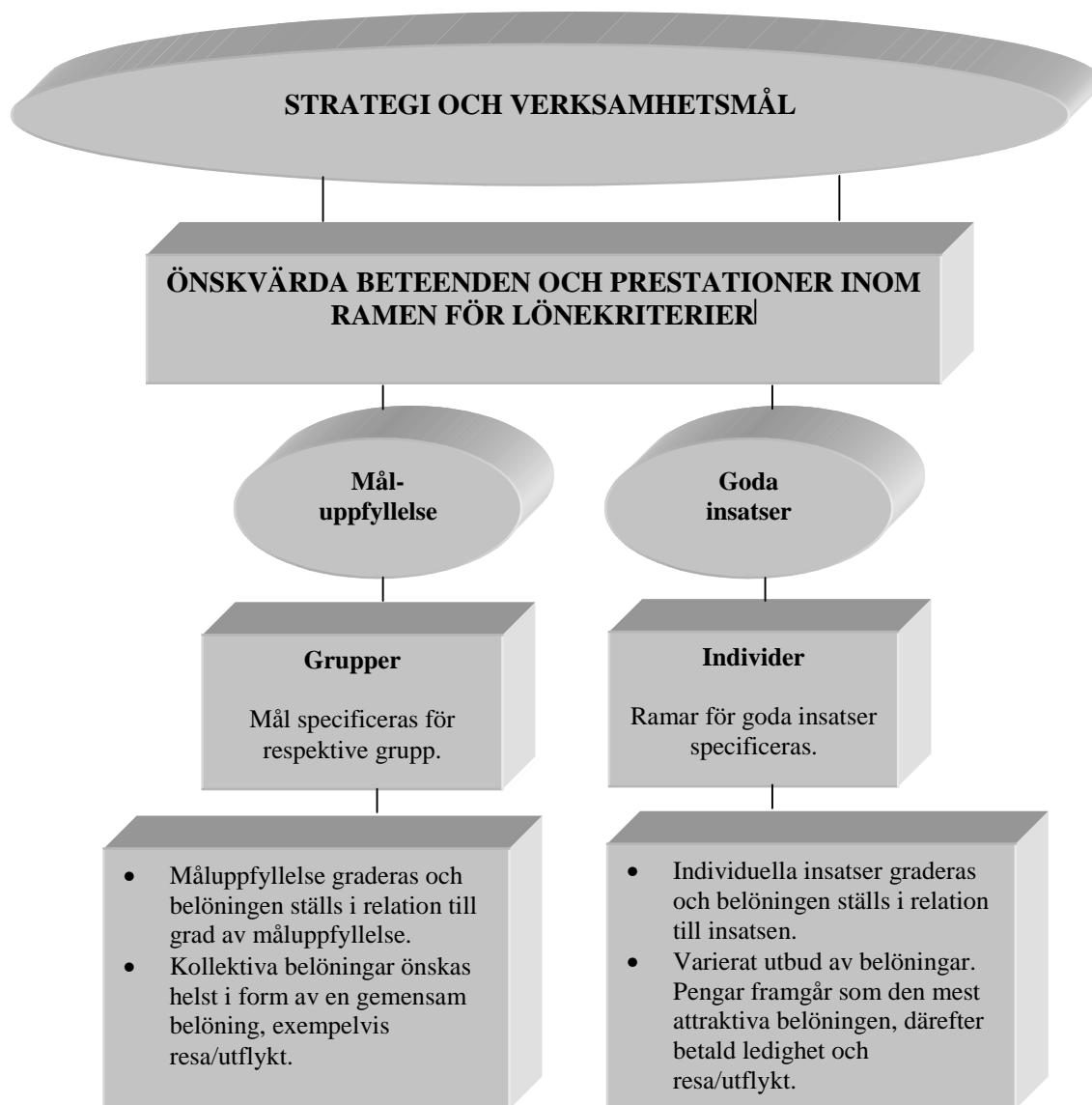
Baserat på undersökningen behövs ett varierat utbud av belöningar för att så många medarbetare som möjligt ska motiveras och tillfredsställas. Belöningarna ska variera både i förhållande till vad de består av och med avseende på deras värde. Analysen visar på att belöningens storlek ska ställas i relation till den prestation som utförts för att belöningen ska uppfattas som rättvis och tillräcklig.

Om företag ämnar belöna önskvärda beteenden eller prestationer framstår pengar som en eftertraktad belöningsform, framförallt vid belöningar av ett högre värde. Även betald ledighet och resa/utflykt är attraktiva belöningar i en projektorienterad organisation. Gällande belöningar av lägre värde är medarbetarna mer flexibla och varierade i sina önskningar. Det viktigaste verkar inte vara vad belöningen består av utan många gånger är gesten samt att bli uppmärksammas mer betydelsefullt. Då det rör sig om kollektiva belöningar uppskattas möjligheten att hela gruppen får en gemensam belöning, bestående av till exempel en resa eller utflykt. Slutsatsen vi drar av medarbetarnas önskemål kring vilka belöningar som motiverar dem är att belöningsystemet kan utformas på ett sätt likt cafeteria-modellen. Det viktiga är dock hela tiden att belöningen ställs i relation till prestationen som utförts.

Analysen visar att medarbetare förutom belöningar även har ett behov av muntlig uppmuntran och beröm. Belöningar i form av muntlig feedback på utfört arbete är av största vikt att använda med avseende på de anställdas motivation. Beröm och uppmuntran ska dock delas ut mer kontinuerligt i jämförelse med materiella belöningar som delas ut vid enstaka tillfällen.

8.3 Belöningsystemet

Nedan kommer vi att besvara vår tredje frågeställning som behandlar hur fråga ett och två kan sammanföras i ett belöningsystem. För att besvara frågan väljer vi att illustrera våra slutsatser från undersökningen i modellen nedan.



Figur 8: Illustration över belöningsystem, egen

Modellen har utformats med utgångspunkt i vad som framkommit från både medarbetare och chefer som deltagit i undersökningen. Sammanförandet ligger i att såväl ledning som medarbetare har fått delge sina synpunkter och åsikter kring utformning av ett eventuellt belöningsystem.

8.4 Rekommendationer

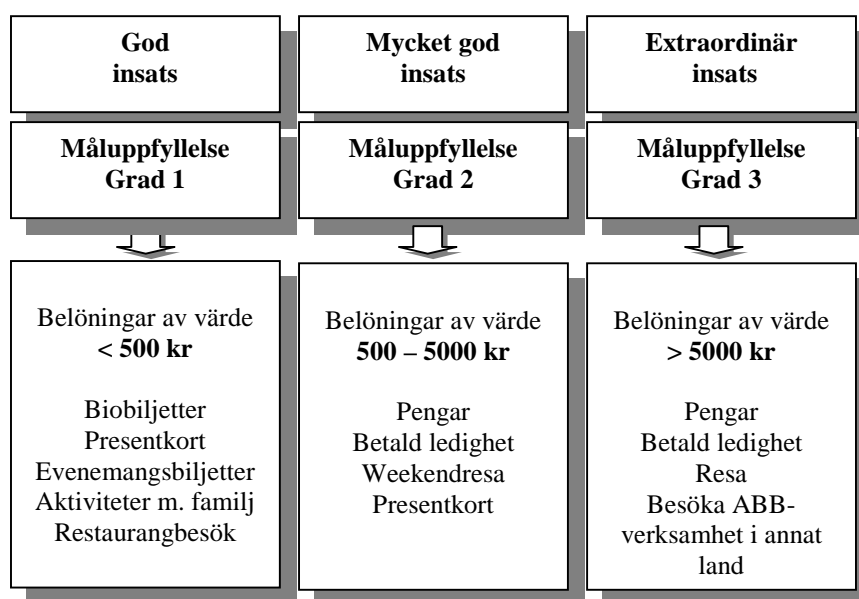
Detta avsnitt avser främst att utgöra rekommendationer till vårt fallföretag Power Systems. Vår uppfattning är dock att det även kan vara värdefullt för företag med liknande organisationsmiljö och arbetssätt att reflektera över följande rekommendationer kring utformningen av ett belöningsystem.

När ett beslut ska fattas kring huruvida ett belöningsystem ska införas eller inte är vår åsikt att företaget bör ta hänsyn till de negativa inställningar och uppfattningar som finns inom organisationen. Eftersom majoriteten av medarbetarna inom Power Systems har en positiv inställning till belöningsystem menar vi att man genom att ta hänsyn till negativa konsekvenser har större möjlighet att få ett väl fungerande styrsystem. Risken blir annars att de negativa konsekvenserna tar överhand och att belöningsystemet i förlängningen ”kostar mer än det smakar”. För att belöningsystemet ska få avsedd effekt och uppfylla sitt syfte menar vi att det är av största vikt att tydligt informera vad som gäller angående belöningar och samtidigt lyssna på vad medarbetarna har för åsikter och önskemål.

Vi anser att företaget bör använda sig av ett antal ramar eller kriterier inom vilka önskvärda beteenden och prestationer kan belönas. Ramar eller kriterier utgör riktlinjer för vad som ska belönas och är väsentliga för att få en klarhet i belöningsystemets syfte. Om de anställda i organisationen är medvetna om belöningsystemets funktion och uppbyggnad är vår uppfattning att chansen är större att det får avsedd effekt. Nedan följer rekommendationer i punktform som vi anser är värda att tänka på vid ett eventuellt införande av belöningsystem.

- Lönekriterierna som individerna idag bedöms efter vid lönerevision, det vill säga kompetens, flexibilitet, initiativförmåga, samarbetsförmåga och måluppfyllelse är lämpliga ramar att utgå från för bedömning av prestationer. Eftersom lönekriterierna innefattar brett beskrivna beteenden bör företaget exemplifiera närmare vad önskvärda beteenden och prestationer inom kriterierna kan bestå av.
- Måluppfyllelse kan särskiljas från övriga fyra kriterier eftersom det i företaget berör grupper. De mål som främst ska belönas om de uppfylls är tidsmål, kostnadsmål och kvalitetsmål.

- På individnivå måste det istället finnas utrymme för att belöna goda insatser, det vill säga insatser utöver ”det normala” i form av ett visst beteende eller prestation som inte går att mäta i form av måluppfyllelse. Dessa goda insatser ska då finnas inom ramen för övriga lönekriterier, det vill säga kompetens, flexibilitet, initiativförmåga och samarbetsförmåga. Det kriterium som främst nämns som belöningsvärt är flexibilitet varför vi anser att extra tid och kraft bör ägnas åt att precisera vilka olika prestationer inom ramen för flexibilitet som ska belönas. Flertalet exempel på flexibla beteenden har framkommit i denna undersökning som också bör ligga till grund för fastställandet av exakta beteenden. Som exempel kan nämnas: att vara rörlig över avdelningsgränserna, åka på tjänsteresa utan förvarning eller ha framförhållning för att i högre utsträckning bli klar i tid.
- Vi rekommenderar att den närmaste chefen står som ansvarig för att dela ut belöningar och därmed även gör bedömningen av vad som ska belönas.
- Den prestation som ska belönas måste värderas efter vilken risk som togs, vilket engagemang som krävdes samt hur enkelt eller besvärligt det var. Vi rekommenderar att en tregradig skala används för att bedöma individens prestation. Förslagsvis skulle följande grader kunna ingå i skalan: god insats, mycket god insats och extraordinär insats. Även måluppfyllelse bör mätas på en skala eftersom ansträngningen som krävs för att nå målet varierar, denna skala kan då istället bestå av tre olika grader av måluppfyllelse. Detta visas i modellen nedan.



Figur 9: Förslag på värdering av prestation och belöning, egen

- Vårt förslag är att även belöningar delas in i tre olika intervall som kopplas till de olika graderna av goda insatser och måluppfyllelse i modellen. Belöningens värde kan variera mellan följande intervall: < 500 kr, 500-5000 kr och > 5000 kr.
- Vår analys visar att majoriteten är av åsikten att belöningar ska offentliggöras. Vi rekommenderar att så sker, åtminstone för belöningar av ett högre värde. Detta menar vi kan öka individernas känsla av självuppfyllelse, vilket också kan få en positiv effekt på deras beteende.
- Medarbetarna vill också vara med och påverka vilken belöning som ska utdelas. Vi menar att detta är ett naturligt svar, eftersom man hellre väljer själv än låter någon annan välja åt en. Detta är dock inget vi rekommenderar eftersom det kan föranleda fler svårigheter administrativt än den positiva effekt det får.
- Även om ett belöningsystem införs i organisationen anser vi att det är av största vikt att medarbetarna får muntlig feedback på sitt arbete. Beröm och uppmuntran bör användas kontinuerligt medan belöningar endast delas ut vid enstaka tillfällen. Det ena bör inte utesluta det andra utan en klapp på axeln är i allra högsta grad betydelsefullt för att få en motiverad arbetsstyrka.

8.5 Egna reflektioner

Efter en termins arbete kring belöningsystem och dess utformning har några reflektioner uppkommit som ifrågasätter belöningsystem, vilka vi delger läsaren nedan.

Som vi visat i denna uppsats blir stora delar av belöningsystemet avhängigt subjektiva bedömningar. För att kunna dela ut belöningar krävs att chefen spenderar tid och kraft på att uppmärksamma prestationer. Därefter ska chefen också värdera och gradera prestationen och hitta en lämplig belöning i förhållande till prestationen och eventuellt också i förhållande till vem som utfört prestationen. Allt detta arbete kostar pengar i form av chefs tid och belöningen kan också föranleda administrativt arbete, beroende av hur systemet utformas. Denna process kan liknas vid det som sker vid den individuella lönesättningen där chefen också måste följa upp medarbetarnas kompetens och förmåga efter ett antal kriterier och därefter värdera dem. Vi ställer oss frågande till om belöningar skapar en motivation hos medarbetarna som leder till att goda handlingar utförs och effektiviteten i företaget ökar. Vi menar också att det finns risk för att belöningsystem ”kostar mer än det smakar”. Med detta avser vi att tiden och kraften det tar att hålla ett belöningsystem vid liv på ett rättvist och systematiskt sätt, överstiger positiva effekter i form av mer motiverade medarbetare.

Det bör också påpekas att projektorienterade organisationers komplexitet förmodligen komplicerar utformningen av belöningsystem. Det är svårt att skapa ett bra belöningsystem som täcker in hela komplexiteten, det vill säga arbetssätt, arbetsgrupper, arbetsuppgifter etc. I stora organisationer med flertalet medarbetare blir det också svårt att få en helhet i belöningsystemet och ge samma signaler till alla medarbetare. Om styrningen inte sker enhetligt ser vi en risk i att tanken med belöningsystemet försvagas.

I denna uppsats har vi konstaterat att de prestationer och beteenden som ska belönas ligger inom ramen för de lönekriterier som redan finns och som individerna bedöms efter i lönesättningen. Lönekriterierna är inte så preciserade, utan rymmer många prestationer och beteenden. Därav blir det svårt att finna ytterligare beteenden och prestationer och det är naturligt att belöningar också tilldelas för beteenden inom dessa ramar. Detta innebär att det är samma prestationer och beteenden som ska belönas som det idag

redan betalas ut lön för. Skillnaden som finns dem emellan är att lönehöjning är för ett kontinuerligt beteenden medan belöning tilldelas för prestationer vid enstaka tillfälle. Vi ifrågasätter om det är en stor del av de prestationer som idag sker i organisationer som inte täcks in i en löneökning. Om så är fallet känns belöningssystemet motiverat, om inte menar vi återigen att tid och kraft måste ställas i relation till de positiva effekter det ger.

Med dessa reflektioner vill vi säga att om belöningssystemet endast får en marginell inverkan på medarbetarnas motivation och att önskvärda prestationer täcks in i lönen kan det bli svårt att motivera ett införande av belöningssystem. Vi menar att det då istället är bättre att ägna mer tid och kraft åt att relatera lönen bättre till individuella prestationer i den individuella lönesättningen.

8.6 Förslag till framtida studier

Under studiens genomförande har det uppkommit intressanta frågeställningar i förhållande till vårt ämnesområde. Dessa har inte legat inom ramen för vårt syfte och därför vill vi delge våra tankar i form av förslag till framtida studier.

Trots att vi har avgränsat vår studie från att behandla vinstdelningssystem, det vill säga ett belöningssystem där alla medarbetare erhåller samma belöning oavsett insats, har det flertalet gånger uppkommit tankar och idéer som berör utformning av detta slag. Vi menar att det är intressant att jämföra det prestationsbaserade system, likt det vi behandlar, med vinstdelningssystemet med avseende på olika aspekter. Intressanta frågeställningar kan vara: Vilken utformning leder till motiverade medarbetare? Vilket belöningssystem medför en önskad effektivitetsökning för att förbättra resultatet? Får vinstdelningssystemets belöning större effekt än det prestationsbaserade systemet? Vi menar också att en jämförelse kan ske mellan två företag som använder respektive system och med avseende på det mäta motivation, trivsel, belöningens koppling till insats, belöningens storlek och så vidare. Vi hoppas att ovan nämnda resonemang frambringar några förslag till framtida uppsatsämnen inom det spännande och intressanta området belöningssystem.

Källförteckning

Böcker

Aczel, A.D. (1996) *Complete Business Statistics*, Irwin/McGraw Hill, Boston

Alvesson, M. (1992) *Ledning av kunskapsföretag*, Norstedts Förlag, Stockholm

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2000) *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund

Anthony & Govindarajan (2001) *Management Control Systems*, Mc Graw-Hill, International Edition, New York

Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994) *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund

Bergqvist, E. (1994) *Belöningar och prestationer i offentlig verksamhet*, IKE, Stockholms universitet

Bergkvist, C. & Lindkvist, L. (2001) *Projekt – organisation för målorientering och lärande*, Studentlitteratur, Lund

Eriksson, G. (1998) *Att styra med lön*, Department of Management and Economics, Linköpings Universitet

Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (1997) *Att utreda forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö

Gilje, N. & Grimen, H. (1992) *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*, Daidalos AB, Göteborg

Gröjer, A. & Gröjer, J-E. (1988) *VEPA-projektet, om ekonomi- och belöningsystem i statliga myndigheter*, Företagsekonomiska institutionen Stockholms universitet, Stockholm

Hopwood, A. (1974) *Accounting and Human Behaviour*, Haymarket Publishing Limited, London

Hume, D. (1995), *Reward Management*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford

Katz, D. & Kahn, R. (1966) *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons inc, New York

Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund

Lawler, E.E. (1990) *Strategic Pay*, Jossey-Bass inc. Publishers, San Francisco

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

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, tredje upplagan, Studentlitteratur, Lund

Maslow, A. H. (1970) *Motivation and personality*, andra upplagan, New York

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

Patel, R. & Davidsson, B. (1991) *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund

Paul, A-S. & Alm, O. (1991) *Belöningar och belöningsystem*, Sveriges personaladministrativa förening, Stockholm

Persson, B. (1994) *Incitamentlöner*, SNS Förlag, Stockholm

Samuelsson, L. (2001) *Controllerhandboken*, Industrilitteratur, Stockholm

Svensson, A. & Wilhelmsson, L. (1988) *Belöningsystem*, SIPU Förlag, Stockholm

Språkdata och Nordstedts ordbok (1999) *Svenska ordboken*, AiT Gjøvik As, Norge

Steers, R., Porter, L. & Bigley, G (1996) *Motivation and Leadership at Work*, sjätte upplagan, Mc Graw Hill Series in Management, USA

Svensson, A. (2001) *Belöningsystem*, KFS Företagsservice AB, Stockholm

Vroom, V. (1964) *Work and Motivation*, John Wiley & Sons Inc. New York

Wilson, T. (1994) *Innovative reward systems for the changing workplace*, McGraw-Hill Inc. New York

Yin, R. (1994) *Case Study research, design and methods*, Sage Publications Thousand Oaks. Carlifornia

Tidskriftsartiklar

Beyer, A. Hullgren, M. Qvarford, E. Ginsburg, J. (2000) *Attraktiv arbetsgivare i den nya ekonomin*, SAF, 20000922

Guzzo, R. (1979) *Types of rewards, cognitions, and work motivation*, Academy of Management Review, Vol: 4, sid. 75-86

Herzberg, F. (1987) *One more time: How do you motivate employees?*, Harvard Business Review, Vol. 65:5, sid.109-121

Kerr, S. (1995) *On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B*, Academy of Management Executive, Vol. 9:1, sid. 7-14

Kohn, A. (1993) *Why incentive plans cannot work*, Harvard Business Review, Vol. 71:5, sid.54-61

Lawler, E.E. (2000) *Research Directions*, Human Resource Management Review, Vol. 10:3 sid. 307-312

Luthans, F. & Stajkovic, A.D. (1999) *Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards*, Academy of Management Ececutive, Vol. 13:2, sid. 49

Artiklar ur böcker

Locke, E. & Latham, G. (1990) *Goal Setting Theory: An Introduction*, Från: Locke, E & Latham, G. *A theory of goal setting & test performance*, sid. 1-26, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

Pearce, J. (1987) *Why Merit Pay Doesn't Work: Implications from Organizational Theory*, Från: Balkin, D. & Gomez-Mejia, L. *New Perspcitives on compensaions*, sid. 169-178, Englewood Cliiffs, N.J. : Prencice-Hall

Tidningsartiklar

Augustsson, T. (2002) *Ericsson får första teknikordern för 3G*, Svenska Dagbladet (2002-01-17)

Braconier, F. (2002) *Optionsstrid väntas i Skandia*, Svenska Dagbladet (2002-04-16)

Flores, J. & Rognerud, K. (2002) *Bra bonus trots dåligt Teliår*, Dagens Nyheter (2002-02-19)

Ottosson, M. & Paulsson, L. (2002) *Skadan är skedd Barnevik*, Dagens Industri (2002-03-12)

Rognerud, K. (2002) *Miljonbonus trots vinstras*, Dagens Nyheter (2002-02-09)

Tapper, G. (2002) *Inga optioner till arbetare!*, Dagens Industri (2002-03-06)

(Telegram, 2002) *ABB får två kraftöverförings- och kraftdistributionsprojekt i Nigeria värda ca 450 miljoner kronor*, Svenska Dagbladet (2002-04-18)

Elektronisk källa

<http://www.abb.se>

Intervjupersoner

Sju anonyma chefsintervjuer, ABB Power Systems (mars 2002)

Åtta anonyma medarbetareintervjuer, ABB Power Systems (mars 2002)

Internt material

ABB (1997) *Så fungerar det!*, Västra Aros Tryckeri AB, Västerrås

ABB (2001) *ABB i Sverige*

Föreläsning

Tomicic, M. (2002) *Kvalitativa studier* (2002-01-30)

Bilaga 1

Intervjumall till ledningsgruppen och chefer

Vilka beteenden och prestationer hos medarbetarna vill ni premiera genom ett belöningsystem?

Hur är stämningen vad gäller löner (och eventuella belöningar) på Power Systems? Kontroversiellt, öppet? Speglar detta även stämningen på din avdelning?

Hur arbetar avdelningen? (Projekt etc.) Hur kan ni på denna avdelning påverka Power Systems övergripande mål?

Är det avdelningsspecifikt vad som är måluppfyllelse? Varför eller varför inte? Vad är måluppfyllelse på avdelningen? Hur arbetar ni för att vara effektiva?

Vilka beteenden och prestationer ska belönas, dvs. vad främjar effektiviteten på avdelningen? Vad är önskvärt beteende och goda prestationer?

Tror du dessa prestationer stämmer överens med vad som är goda prestationer generellt inom Power Systems? Går det att generalisera vad som är önskvärt för hela Power Systems respektive avdelningen? Vad och hur?

Går det att separera ut individuella prestationer? Vems uppgift är det? (chefen eller någon annan?) Hur kan detta ske?

Hur kan extraprestationer mätas/tillskrivas ett värde så att det kan leda till en belöning? Vilka kriterier är utgångspunkt för ett extra gott arbete? (skala)

Vilka verktyg behöver ledningen/chefen för att belöna, dvs. vilka mallar etc. behövs?

Vad tror ni motiverar medarbetarna till goda prestationer? (Vilken slags belöningar, t.ex. kollektiva kontra individuella, materiella kontra immateriella). Bör belöningen vara specificerad i förväg eller inslag av ”övertäckning”? Ska belöningen komma direkt i anslutning till prestationen eller kan den vara fördröjd?

Vad är skillnaden mellan belöning och löneförhöjning? Är det samma kriterier som ska belönas som ger lön alternativt löneförhöjning? Varför, varför inte? Hur ska man skilja belöningar från lön/löneförhöjning?

Bilaga 2

Intervjumall till medarbetarna

Hur är stämningen vad gäller löner och belöningar på din avdelning/Power Systems? Kontroversiellt, öppet?

Hur mycket feedback på ditt arbete får du från din chef?

Arbetar du självständigt eller i grupp? Finns det några mål preciserade som du ska uppnå i ditt arbete? Vad för slags mål är det? Påverkar målen ditt arbete och på vilket sätt?

Förekommer det att du gör prestationer utöver det "normala"? (t.ex. jobbar en helg, jobbar övertid, initiativtagande) Vad? Tycker du chefen uppmärksammar det? Ska dessa prestationer belönas? Om du erhåller en belöning för en prestation, motiverar det dig till att göra om den eller något liknande? Gör du en extra prestation på eget initiativ eller är det beordrat?

Vilka prestationer och beteenden (arbetsätt) som du eller någon kollega utför tycker du vore värda en belöning? Vad är önskvärt beteende och goda prestationer? Är de avdelningsspecifika? Går det att urskilja individuella prestationer på din avdelning?

Vilka belöningar motiverar dig till att utföra en extra prestation eller att bete dig på ett önskvärt sätt?

Är pengar önskvärt, eller kan belöningen bestå av andra materiella ting? Vad? (t.ex. teaterbiljetter, weekendresa, middag med familjen, presenter, vinflaska) Motiverar exempelvis en vinflaska/bibiljetter eller 100 kronor mest?

Föredrar du kollektiva eller individuella belöningar?

Ska man veta vad som krävs för att få en belöning eller kan den komma som en överraskning? Ska du som medarbetare själv ha möjlighet att välja belöning eller är det upp till chefen?

Ska belöningen delas ut offentligt (t.ex. på avdelningsmöte) eller ska det endast vara något mellan chef och medarbetare?

Är värdet på belöningen viktigt? Vad anser du om beröm och uppmärksamhet som en belöning?

Är det okej att chefen subjektivt bedömer vem som är värd en belöning? Om inte, hur kan man då avgöra/mäta vem som gjort något bra och om belöning ska utdelas? Måste det finnas uppställda kriterier för vad som är en belöningsvärd prestation? Rättvist? Avundsjuka?

Är ett belöningsystem av detta slag något som du tror kan leda till förbättringar i organisationen, dvs. som gör medarbetarna mer motiverade och främjar företagets framgång? Hur kan man annars motivera?

Bilaga 3

Underlag till enkätfrågor i Vestigo

INLEDANDE FRÅGOR

Jag är positiv till införandet av ett belöningsystem.

| | | | | | |
|----------------|---|---|---|---------------------|--------|
| Instämmer helt | | | | Instämmer inte alls | Vet ej |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

Jag anser att ett belöningsystem skulle motivera medarbetarna att göra extra arbetsinsatser/anstränga sig extra för organisationen.

| | | | | | |
|----------------|---|---|---|---------------------|--------|
| Instämmer helt | | | | Instämmer inte alls | Vet ej |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

Vetskapen om att det finns möjlighet att få belöningar skulle motivera mig...

...att göra en extra insats inom ramen för mitt arbete för att slutföra en uppgift i tid

| | | | | | |
|----------------|---|---|---|---------------------|--------|
| Instämmer helt | | | | Instämmer inte alls | Vet ej |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

...att frivilligt ställa upp och ta på mig extra arbetsuppgifter utanför de egna när det behövs, dvs. sådant som normalt inte tillhör mitt ansvarsområde

| | | | | | |
|----------------|---|---|---|---------------------|--------|
| Instämmer helt | | | | Instämmer inte alls | Vet ej |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

...att vara uppriktig och våga säga ifrån exempelvis om arbetsbelastningen är orimlig

| | | | | | |
|----------------|---|---|---|---------------------|--------|
| Instämmer helt | | | | Instämmer inte alls | Vet ej |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

Om Du vill får Du gärna komma med egna förslag på prestationer eller insatser som du tycker ska belönas inom vår organisation.

Belöningar kan ges individuellt, det vill säga till enskilda individer som gjort goda insatser, eller kollektivt, det vill säga till en arbetsgrupp/avdelning som tillsammans har gjort goda insatser.

Jag är av åsikten att belöningar inom vår organisation ska delas ut:

Individuellt

Kollektivt

Både kollektivt och individuellt

Belöningar ska inte delas ut alls

INDIVIDUELLA BELÖNINGAR

Nu följer tre frågor där Du ska ta ställning till vilken belöning Du föredrar när summan är:

under 500 kronor

mellan 500 och 5.000 kronor

över 5.000 kronor.

Här ska Du fylla i de tre alternativ som Du föredrar mest. Med evenemangsbiljetter menas t ex bio, teater eller sport. Friskvård kan vara t ex massage.

Om värdet på belöningen understiger 500 kr föredrar jag att denna utdelas i form av: (välj tre alternativ)

Pengar

Betald ledighet

Evenemangsbiljetter

Friskvård

Restaurangbesök

Present till mig själv

Present till familjen

Resa/utflykt

Annat, ange vad.....

Här ska Du fylla i de tre alternativ som Du föredrar mest. Med evenemangsbiljetter menas t ex bio, teater eller sport. Friskvård kan vara t ex massage.

Om värdet på belöningen är mellan 500-5000 kr föredrar jag att denna utdelas i form av: (välj tre alternativ)

Pengar
Betald ledighet
Evenemangsbiljetter
Friskvård
Restaurangbesök
Present till mig själv
Present till familjen
Resa/utflykt
Annat, ange vad.....

Här ska Du fylla i de tre alternativ som Du föredrar mest. Med evenemangsbiljetter menas t ex bio, teater eller sport. Friskvård kan vara t ex massage.

Om värdet på belöningen överstiger 5.000 kr föredrar jag att denna utdelas i form av: (välj tre alternativ)

Pengar
Betald ledighet
Evenemangsbiljetter
Friskvård
Restaurangbesök
Present till mig själv
Present till familjen
Resa/utflykt
Annat, ange vad.....

Jag vill kunna påverka vilken individuell belöning som ska utdelas till mig.

Ja

Nej

Om Du vill får Du gärna komma med egna förslag på vad en individuell belöning kan bestå av:

KOLLEKTIVA BELÖNINGAR

Om belöningen är kollektiv, dvs. till en arbetsgrupp/projektgrupp/avdelning, ser jag hellre att gruppen får en gemensam belöning (t.ex. middag) än att varje gruppmedlem får en enskild belöning (t.ex. present, betald fritid).

Ja

Nej

Villkor – Om svaret är ”Ja” på frågan ovanför

Kryssa för de tre alternativ Du föredrar mest. I nedanstående svarsalternativ kan "Aktivitet" vara t ex gokart, bowling, föreläsning och "Evenemang" vara t ex teater eller sportbiljetter.

Som kollektiv belöning föredrar jag (välj tre alternativ)

Restaurangbesök

Resa/utflykt

Aktivitet

Fest

Evenemang

Annat, ange vad.....

Om Du vill får Du gärna komma med egna förslag på vad en kollektiv belöning kan bestå av

Ett syfte med gruppvisa belöningar kan vara att få en arbetsgrupp att i högre utsträckning lösa sina uppgifter på utsatt tid eller tidigare. Viktigt är dock att detta sker med bibehållen kvalitet.

Tror du att den arbetsgrupp du verkar inom skulle motiveras till detta om det finns möjlighet att erhålla en belöning?

Ja

Nej

Vet ej

Arbetar inte i grupp

Tror du att arbetsgrupper generellt inom organisationen skulle motiveras till detta om det finns möjlighet att erhålla en belöning?

Ja

Nej

Vet ej

Jag vill kunna påverka vilken kollektiv belöning som ska utdelas till gruppen.

Ja

Nej

ÖVRIGT

Jag anser att ...

... en belöning ska delas ut i efterhand som en ”övertäckning”.

| | | | | | |
|----------------|---|---|---|---------------------|--------|
| Instämmer helt | | | | Instämmer inte alls | Vet ej |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

...man i förväg ska veta vad som krävs för att få en belöning.

| | | | | | |
|----------------|---|---|---|---------------------|--------|
| Instämmer helt | | | | Instämmer inte alls | Vet ej |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

...det inom vår organisation är möjligt att på ett bra sätt mäta och bedöma vad som är värt en belöning.

| | | | | | |
|----------------|---|---|---|---------------------|--------|
| Instämmer helt | | | | Instämmer inte alls | Vet ej |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

...belöningar skulle leda till upplevd orättvisa och avundsjuka

| | | | | | |
|----------------|---|---|---|---------------------|--------|
| Instämmer helt | | | | Instämmer inte alls | Vet ej |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

...belöningar ska offentliggöras, exempelvis på avdelningsmöte eller på intranätet.

| | | | | | |
|----------------|---|---|---|---------------------|--------|
| Instämmer helt | | | | Instämmer inte alls | Vet ej |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

Om Du vill får Du gärna ge synpunkter på och kommentarer kring belöningar och belöningsystem

Bilaga 4

Följebrev till enkät

Hej!

Jag har givit två studenter från Ekonomprogrammet vid Linköpings universitet i uppdrag att ta fram ett underlag som ska ligga till grund för ett eventuellt beslut om införande av ett belöningsystem. Jenni Ahlström och Lina Larsson har genomfört intervjuer med chefer och medarbetare på Power Systems och dessa ska nu följas upp med en enkät. Enkätens syfte är att fler ska få möjlighet att delge sina åsikter och därmed vara med och påverka ett eventuellt belöningsystem. Urvalet är slumpmässigt gjort och Du är en av de utvalda som ombedes svara på enkäten. Detta innebär att Din medverkan är betydelsefull för vår undersökning och jag ber Dig vänligast att avsätta några minuter för vår enkät. All information hanteras helt konfidentiellt och Du garanteras därmed anonymitet.

Ditt svar önskar vi senast torsdag 18/4.

Om Du har frågor angående enkäten kan Du kontakta Jenni Ahlström och Lina Larsson via email till linla633@student.liu.se eller på telefonnummer 0709-696630.

Klicka på länken här nedan för att komma till enkäten.
<https://collector.vestigate.se/vestigo/servlet/collect/v03/153/sv-SE/ei87H>

Stort tack på förhand!

Bilaga 5

Inferens

Konfidensintervallet är symmetriskt kring värdet i urvalet och längden på konfidensintervallet beror på urvalets storlek samt hur säker man önskar vara på att populationsvärdet verkligen ligger inom intervallet. Säkerheten uttrycks i konfidensgraden där en högre konfidensgrad ger större säkerhet. Inom samhällsvetenskapliga undersökningar är konfidensgrad 95% praxis, varför vi valt att använda den i vår studie. Detta innebär att resultaten som framkommit med 95 % säkerhet ligger inom felmarginalen. Vid konfidensgrad 95 % används konstanten 1,96 då konfidensintervallet ska beräknas. (Aczel, 1996)

För att beräkna felmarginalen används nedanstående formel:

$$1,96 \times \sqrt{\frac{p(1-p)}{n} \frac{N-n}{N-1}} = \text{felmarginal vid 95\% konfidensgrad}$$

Den faktiska felmarginalen vid beräkningar med de erhållna resultaten kommer att bero på det faktiska antalet erhållna svar ($n = 121$) samt den faktiskt beräknade standardavvikelsen för de erhållna svaren. Uttrycket $p(1-p)$ är ett uttryck för undersökningsvariabelns standardavvikelse. Eftersom vi inte i förväg känner till standardavvikelsen skattar vi den genom att sätta andelen (p) = 0,5 varvid standardavvikelsen antar sitt maximivärde för de enkätfrågor som innehåller två svarsalternativ. (Aczel, 1996) Standardavvikelsen för en andel om 50% blir maximalt 0,25. I vår undersökning löser vi ut felmarginalen givet (n) = 121, målpopulationen (N) = 387 och andelen (p) = 0,5 enligt nedan.

$$1,96 \times \sqrt{\frac{0,5(1-0,5)}{121} \frac{387-121}{387-1}} \approx 0,0740$$

Felmarginalen vid urvalsstorleken 121 är alltså maximalt +/-7,4. Med detta menas till exempel att om andelen av de svarande som anser att kollektiva belöningar är att föredra är 50% kan vi med 95% säkerhet säga att andelen av de anställda på Power Systems som har denna åsikt uppgår till mellan 42,6% och 57,4%. Detta är således den maximala felmarginalen eftersom standardavvikelsen här når sitt maximivärde. Vi väljer att även visa

felmarginalen för $(p) = 0,25$, som en indikation på hur felmarginalen förändras med andelarna. Vid en andel om 25 % blir standardavvikelsen 0,1875. Därav blir den faktiska felmarginalen i vår undersökning enligt formel:

$$1,96 \times \sqrt{\frac{0,1875}{121} \frac{387 - 121}{387 - 1}} \approx 0,0640$$

De alternativ som 25 % väljer har enligt beräkningar en felmarginal om +/- 6,4.

Bilaga 6

Sammanställning av enkätsvaren

INLEDANDE FRÅGOR

Jag är positiv till införandet av ett belöningsystem.

- (5) Instämmer helt 36
 - (4) 32
 - (3) 17
 - (2) 5
 - (1) Instämmer inte alls 6
- Medelvärde 3.9
- (0) Vet ej 4

Jag anser att ett belöningsystem skulle motivera medarbetarna att göra extra arbetsinsatser/anstränga sig extra för organisationen.

- (5) Instämmer helt 31
 - (4) 36
 - (3) 16
 - (2) 9
 - (1) Instämmer inte alls 6
- Medelvärde 3.8
- (0) Vet ej 2

Vetskapen om att det finns möjlighet att få belöningar skulle motivera mig att göra en extra insats inom ramen för mitt arbete för att slutföra en uppgift i tid.

- (5) Instämmer helt 23
 - (4) 33
 - (3) 28
 - (2) 7
 - (1) Instämmer inte alls 7
- Medelvärde 3.6
- (0) Vet ej 1

Vetskapen om att det finns möjlighet att få belöningar skulle motivera mig att frivilligt ställa upp och ta på mig extra arbetsuppgifter utanför de egna när det behövs, det vill säga sådant som normalt inte tillhör mitt ansvarsområde.

- (5) Instämmer helt 19
 - (4) 31
 - (3) 27
 - (2) 14
 - (1) Instämmer inte alls 7
- Medelvärde 3.4
- (0) Vet ej 2

Vetskapen om att det finns möjlighet att få belöningar skulle motivera mig att vara uppriktig och våga säga ifrån exempelvis om arbetsbelastningen är orimlig.

- (5) Instämmer helt 34
 - (4) 17
 - (3) 19
 - (2) 14
 - (1) Instämmer inte alls 13
- Medelvärde 3.5
- (0) Vet ej 2

Jag är av åsikten att belöningar inom vår organisation ska delas ut:

- (1) Individuellt 5
- (2) Kollektivt 10
- (3) Både individuellt och kollektivt 79
- (4) Belöningar ska inte delas ut alls 6

INDIVIDUELLA BELÖNINGAR

Tre olika nivåer. Kryssa i de tre alternativ Du föredrar mest.

< 500 kr

- (1) Pengar 39
- (2) Betald ledighet 36
- (3) Evenemangsbiljetter 37
- (4) Friskvård 24
- (5) Restaurangbesök 27
- (6) Present till mig själv 10
- (7) Present till familjen 15
- (8) Resa/utflykt 35

500 - 5.000 kr

- (1) Pengar 74
- (2) Betald ledighet 49
- (3) Evenemangsbiljetter 13
- (4) Friskvård 7
- (5) Restaurangbesök 4
- (6) Present till mig själv 9
- (7) Present till familjen 14
- (8) Resa/utflykt 51

> 5000 kr

- (1) Pengar 92
- (2) Betald ledighet 55
- (3) Evenemangsbiljetter 8
- (4) Friskvård 3
- (5) Restaurangbesök 2
- (6) Present till mig själv 10
- (7) Present till familjen 12
- (8) Resa/utflykt 51

Jag vill kunna påverka vilken individuell belöning som ska utdelas till mig.

- (1) Ja 98
- (2) Nej 2
- (0) Vill ej besvara 0

KOLLEKTIVA BELÖNINGAR

Om belöningen är kollektiv, det vill säga till en arbetsgrupp/avdelning, ser jag hellre att gruppen får en gemensam belöning (t ex middag) än att varje gruppmedlem får en enskild belöning (t ex present, betald ledighet).

- (1) Ja 68
- (2) Nej 32
- (0) Vill ej besvara 0

Som kollektiv belöning föredrar jag: (välj tre alternativ)

- (1) Restaurangbesök 40
- (2) Resa/utflykt 72
- (3) Aktivitet 57
- (4) Fest 45
- (5) Evenemang 48

Tror Du att den arbetsgrupp Du arbetar inom skulle motiveras till detta om det finns möjlighet att erhålla en belöning?

- (1) Ja 56
- (2) Nej 13
- (3) Arbetar inte i grupp 15
- (0) Vet ej 16

Motivering inom hela organisationen

- (1) Ja 67
- (2) Nej 10
- (0) Vet ej 23

Jag vill kunna påverka vilken kollektiv belöning som ska utdelas till gruppen.

- (1) Ja 88
- (2) Nej 12
- Vill ej besvara 0

ÖVRIGT

Jag anser att en belöning ska delas ut i efterhand som en "övertäckning".

- (5) Instämmer helt 12
- (4) 15
- (3) 21
- (2) 22
- (1) Instämmer inte alls 26
- Medelvärde 2.6
- (0) Vet ej 3

Jag anser att man i förväg ska veta vad som krävs för att få en belöning.

- (5) Instämmer helt 42
 - (4) 27
 - (3) 16
 - (2) 7
 - (1) Instämmer inte alls 7
- Medelvärde 3.9
- (0) Vet ej 2

Jag anser att det inom vår organisation är möjligt att på ett bra sätt mäta och bedöma vad som är värt en belöning.

- (5) Instämmer helt 15
 - (4) 23
 - (3) 32
 - (2) 13
 - (1) Instämmer inte alls 11
- Medelvärde 3.2
- (0) Vet ej 6

Jag anser att belöningar skulle leda till upplevd orättvisa och avundsjuka.

- (5) Instämmer helt 11
 - (4) 13
 - (3) 40
 - (2) 22
 - (1) Instämmer inte alls 11
- Medelvärde 2.9
- (0) Vet ej 3

Jag anser att belöningar ska offentliggöras, exempelvis på avdelningsmöte eller på intranätet.

- (5) Instämmer helt 31
 - (4) 31
 - (3) 21
 - (2) 10
 - (1) Instämmer inte alls 2
- Medelvärde 3.8
- Vet ej 5