



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen
Ekonomistyrning
2009-01-12

Belöningsystem och motivation

- en studie om belöningssystemets roll som
styrmedel i Sverige respektive Japan

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Höstterminen 2008

Handledare: Mikael Cäker

Författare: Samir Elhage 821212
Tommy Kullberg 820429

Förord

Vi skulle härmed vilja tacka alla som bidragit till genomförandet av vår kandidatuppsats vid Handelshögskolan i Göteborgs Universitet. Vi vill speciellt tacka vår handledare Mikael Cäker som under hela studiens gång givit oss värdefulla råd och lett oss genom skrivandet av vår uppsats. Därefter skulle vi vilja tacka våra respondenter som har tagit sig tid till intervju och därmed bidragit med värdefull information. Stort tack till Seiichi Yamaguchi vid Yamaha Scandinavia som tog emot oss för en personlig intervju. Vi skulle även vilja tacka våra nära och kära som har stöttat oss genom hela uppsatsskrivandet.

Göteborg, den 12 januari 2009

Samir Elhage

Tommy Kullberg

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, HT08.

Författare: Samir Elhage och Tommy Kullberg

Handledare: Mikael Cäker

Titel: Belöningsystem och motivation – en studie om belöningsystemets roll som styrmedel i Sverige respektive Japan

Bakgrund och problem: Det blir allt vanligare i dagens globaliserade värld att flera stora företag söker sig utanför sina nationsgränser för att växa på nya marknader. Detta medför då en rad utmaningar inom ekonomistyrning när man skall etablera sig i främmande länder. I vår studie har vi fokuserat oss hur japanska företag med verksamhet i Sverige tillämpar och anpassar sitt belöningsystem till svenska förhållanden. Belöningsystem är generellt annorlunda i Japan i jämförelse med Sverige, vi vill då öka förståelsen hur belöningsystem som styrinstrument skiljer sig mellan dessa två länder. Genom att intervjua människor verksamma i Sverige med japanska rötter och stor erfarenhet från den japanska arbetsmarknaden kan vi införskaffa lärdom om hur man vill bli belönad och hur de upplever belöningsystemets roll som styrmedel och vad som motiverar anställda att prestera.

Syfte: Syftet med den här studien är att skapa en ökad förståelse för hur belöningsystem är utformade i japanska företag och i vilken utsträckning de anpassas till svenska förhållanden samt vad som motiverar anställda att prestera i Sverige respektive Japan?

Metod: En kvalitativ undersökningsmetod har genomförts, riktad till tre expert intervjuer vid två japanska företag. Vårt empiriska material har analyserats utifrån vår teoretiska referensram. Vi använder oss av både primär- och sekundärdata som underlag till vår studie.

Resultat och slutsatser: Vi har kunnat identifiera främst två stora skillnader i belöningsystemet mellan Sverige och Japan. Det ena är att japanska belöningsystemet är senioritetsbaserat, medan det i Sverige är kompetensbaserat. Den andra stora skillnaden är att anställda i Japan får två årliga bonusar som utgör en stor del av årsinkomsten i jämförelse med Sverige. Vidare finner vi att japaner är i högre grad motiverade av trygghetsbehoven, medan man i Sverige värdesätter de sociala behoven i högre grad inom Maslows behovspyramid.

Förslag till fortsatt forskning: Då vår studie handlar om belöningsystemets roll som styrmedel och vad som motiverar anställda att prestera i Sverige respektive Japan, där våra undersökta företag har varit japanska företag med global verksamhet i Sverige. Vi tycker då att det vore intressant att vända på ”myntet” och undersöka svenska företag med verksamhet i Japan och hur man arbetar kring belöningsystemet och motivation samt i vilken grad man anpassar sig till japanska förhållanden.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1: Bakgrund.....	1
1.2: Problemdiskussion.....	2
1.3: Problemformulering.....	2
1.4: Syfte.....	3
1.5: Disposition	3
2. Metod.....	4
2.1: Val av undersökningsmetod.....	4
2.2: Datainsamlingsmetoder.....	5
2.3: Val av litteratur.....	6
2.4: Urval.....	6
2.4.1: Val av företag.....	6
2.4.2: Val av respondenter.....	6
2.5: Intervju.....	7
2.6: Trovärdighet	8
3. Teoretisk referensram.....	9
3.1: Motivation.....	9
3.1.1: Maslows behovsteori.....	10
3.1.2: Herzbergs två faktors modell.....	11
3.2: Belöningsystem i Sverige.....	12
3.2.1: Belöningsystemets definition.....	12
3.2.2: Belöningsystemets syfte.....	12
3.2.3: Grunder för belöningsystem.....	13
3.2.3.1: Monetära och icke-monetära prestationsbelöningar.....	13
3.2.3.2: Kortsiktiga och långsiktiga prestationsbelöningar.....	13
3.2.3.3: Individuella eller gruppbaseade prestationsbelöningar.....	14
3.2.4: Belöningsystem baserat på bonus.....	14
3.2.5: Belöningsystem som styrmedel.....	15
3.3: Belöningsystem i Japan.....	16
3.3.1: Monetära belöningar i Japan.....	16
3.3.2: Icke-monetära belöningar i Japan.....	16
3.3.3: Belöningar baserade på bonus i Japan.....	17
3.3.4: Senioritetsbaserade belöningar i Japan.....	17
3.3.5: Livstidsanställning i Japan.....	18

4. Empiri.....	19
4.1: Företagspresentation av Yamaha.....	19
4.1.1: Chefens respons.....	19
4.1.2: Belöningsystemets roll i Yamaha Scandinavia.....	19
4.1.3: Motivationen att prestera i Sverige.....	20
4.1.4: Belöningsystem roll i Japan.....	21
4.1.5: Motivationen att prestera i Japan.....	23
4.2: Företagspresentation av företag X.....	23
4.2.1: Rekryteringskoordinators respons.....	23
4.2.2: Belöningsystemets roll i företag X.....	23
4.2.3: Motivationen att prestera i Sverige.....	25
4.3: Ingenjörens respons.....	25
4.3.1: Belöningsystem i företag X.....	25
4.3.2: Motivationen att prestera i Sverige.....	26
4.3.3: Belöningsystemets roll i Japan.....	27
4.3.4: Motivationen att prestera i Japan.....	28
5. Analys.....	29
5.1: Motivation.....	29
5.2: Belöningsystem i Sverige.....	30
5.3: Belöningsystem i Japan.....	33
5.4: Jämförelse av belöningsystemet mellan Sverige och Japan	35
6. Slutsats.....	37
6.1: Våra slutsatser.....	37
6.2: Förslag till fortsatta studier.....	38
Källförteckning.....	39
Bilaga 1: Intervjufrågor till japanska ingenjören vid företag X	
Bilaga 2: Intervjufrågor till rekryteringskoordinatören vid företag X	
Bilaga 3: Intervjufrågor till japanska chefen vid Yamaha Scandinavia	

1 Inledning

I detta kapitel kommer uppsatsens bakgrund, problemdiskussion, problemformulering, syfte och disposition att presenteras.

1.1 Bakgrund

I dagens globaliserade värld har de flesta stora företag sökt sig utanför sina nationsgränser, för att växa och öka sin omsättning på nya marknader. Detta medför en rad utmaningar inom ekonomistyrning gällande bland annat anpassning och förståelse för vilken typ av styrsystem som företag bör tillämpa. Inom detta område finns det många aspekter att undersöka.

Vi har i uppsatsen valt att fokusera på japanska företag i Sverige. Bakgrunden till vårt val är att japanska företag är kända för att vara framgångsrika och att de använder sig av styrsystem som skiljer sig från västerländerska företags styrsystem, på samma gång som vi har ett personligt intresse för Japan då en av oss har vuxit upp i Japan och har erfarenhet av japansk kultur och system. Japan är världens näst största världsekonomi. Japanska företag finns nu etablerade i stort sett hela världen, däribland i Sverige. Många av dessa är framgångsrika och erkända för sina metoder som tillämpas för att nå önskat resultat.

För att öka förståelsen för hur japanska företag anpassar sig till svenska förhållanden så har vi valt att fokusera på japanska företags belöningsystem och hur dessa anpassas eller omvandlas för att vara gångbara i Sverige. Detta anser vi vara intressant ur flera aspekter, för att uppmärksamma skillnader, för att behålla kompetent personal och för att få ett så effektivt styrsystem som möjligt.

Belöningsystem som styrinstrument är generellt annorlunda i Japan i jämförelse med länder i väst.¹ Genom att intervjua människor verksamma i Sverige med japanska rötter och stor erfarenhet från den japanska arbetsmarknaden kan vi lära oss om hur man vill bli belönad och hur de upplever belöningsystemets roll som styrmedel och inverkan på de anställdas motivation till att prestera. Vi finner det därmed av intresse att undersöka belöningsystemets roll i en svensk och japansk företagskontext och belysa skillnaden.

¹ Okochi, Kazuo (red.) (1973) Workers and employers in Japan s. 361

1.2 Problemdiskussion

I Sverige är belöningsystem ett aktuellt och omdebatterat ämne. Många ögonbryn har höjts och missnöje har uppstått när stora fallskärmar och bonusutbetalningar har tillfallit direktörer och chefer. Flera företag och organisationer har därför kritiserats för att tillämpa bonusprogram för högt uppsatta nyckelpersoner. Det är långt ifrån vanligt att alla får del av en bonusbelöning i Sverige och ju längre ner i organisationen man befinner sig, ju troligare är det att man inte får ta del av någon bonusbelöning.

I Japan belönas alla medarbetarna med ett fast jobb på ett företag med två årliga bonusar. Dessa bonusar är av väsentligt värde för den anställde då de är relativt stora i förhållande till den anställdes månadslön och baseras på den enskilde medarbetarens lön, anställningstid och företagets resultat genom åren. Belöningen i form av två årliga bonusar är en naturlig del av den japanska arbetskulturen och därmed inte lika kritiserad och uppseendeväckande som i Sverige.

Kontraster förekommer med andra ord i fråga om hur man ser på belöningsystemets roll i allmänhet och bonusbelöningar i synnerhet mellan Sverige och Japan. Detta medför att anpassning och hänsyn till rådande belöningsystem är av stor vikt vid etablering av företag i respektive land, vilket kräver förståelse och inblick i detta område. Därför är det intressant att se närmare på hur och i vilken omfattning anpassning tillämpas. I det här fallet med japanska företag verksamma i Sverige. Det finns teorier som berör belöningsystem och dess tillämpning, vilket vi kommer att använda som referensram i vår strävan att bidra till ökad förståelse för japanska företags utformning och anpassning av belöningsystem i Sverige.

Med en större förståelse för det japanska belöningsystemet kan positiva effekter och egenskaper möjligtvis erhållas och appliceras inom svenska företags belöningsystem. Detta kan exempelvis ha inverkan på motivation. I flera fall är motivation kopplat till belöningsystem. Det är därför intressant att få en uppfattning om vad som anses motivera och om det beaktas i utformandet av belöningsystem.

Enligt vår uppfattning är det därmed intressant att ta reda på vilken betydelse belöningsystemet har i rollen av att styra och motivera människor i sina handlingar utifrån två valda japanska företag verksamma i Sverige.

1.3 Problemformulering

Enligt diskussionen ovan kommer vi fram till följande två frågor:

Vad motiverar anställda att prestera i Sverige respektive Japan?

Hur använder sig japanska företag av belöningsystem som styrmedel i Sverige respektive Japan?

1.4 Syfte

Vår problemdiskussion ovan har lett oss fram till syftet med den här studien, vilket är att skapa en ökad förståelse för hur belöningsystem är utformade i japanska företag och i vilken utsträckning de anpassas till svenska förhållanden samt vad som motiverar anställda att prestera i Sverige respektive Japan?

1.5 Disposition

Inledning	I första kapitel kommer uppsatsens bakgrund, problemdiskussion, problemformuleringen, syftet och disposition att presenteras.
Metod	I andra kapitlet kommer vi att beskriva hur vi har gått till väga med vår uppsats. Vi kommer att redogöra vilken undersökningsmetod vi har baserat vår studie på. Därefter tar vi upp datainsamlingsmetod, val av litteratur, urval av företag och respondenter och hur vi utfört våra intervjuer, för att slutligen diskutera studiens trovärdighet.
Teoretisk referensram	I tredje kapitlet presenteras vår teoretiska referensram och vad som tidigare har sagts inom forskningsområdet vi ämnar studera. Vi inleder med det mest kända och vedertagna motivationsteorierna för att få en bredare synvinkel och utgångspunkt av ämnet belöningsystem. Därefter går vi även igenom belöningsystemet syfte, definition, grunder, styrmedel och jämförelsen mellan Sverige och Japan
Empiri	I fjärde kapitlet presenteras en kortare företagspresentation av de två valda företagen, därefter går vi in på en sammanställning av intervjuerna från våra respondenter
Analys	I femte kapitlet tar vi upp vår analys av teorin och empiri. Vi inleder med att analysera motivationen för att sedan analysera belöningsystemets roll i Sverige och Japan.
Slutsats	I sista kapitlet presenterar vi våra slutsatser vi har kommit fram till i denna studie, och försöker besvara vår problemformulering och vårt syfte av denna uppsats. Avslutningsvis ger vi förslag till fortsatta studier.

2 Metod

I detta kapitel kommer vi att beskriva hur vi har gått till väga med vår uppsats. Vi kommer att redogöra vilken undersökningsmetod vi har baserat vår studie på. Därefter tar vi upp datainsamlingsmetod, val av litteratur, urval av företag och respondenter och hur vi utfört våra intervjuer, för att slutligen diskutera studiens trovärdighet.

2.1 Val av undersökningsmetod

När man kommer till vägvalet att börja samla in egna data, ställs forskaren inför ett fundamentalt val som man måste göra. Vilka eller vilken undersökningsmetod som ska väljas. Innan det valet sker bör därför forskaren ha klart för sig vilken undersökningsdata som skall samlas in. En förutsättning är att man känner till vilka alternativ som finns att väljas på. Vid val av en viss typ av metod får man en viss typ av information och genom att välja att använda en annan metod får man en annan typ av information. En grundläggande gränslinje går mellan kvalitativ och kvantitativ data som val av undersökningsmetod.²

Kvalitativa metoder kännetecknas genom att man inte använder sig av tal eller siffror. Det inbegriper och resulterar istället i verbala formuleringar, det vill säga talade eller skrivna metoder.³ Fördelen med en kvalitativ metod är att den inte begränsar svaren som en uppgiftslämnare kan ge. Kvalitativ metod ger unik information från varje uppgiftslämnare genom att den visar på vikten av nyanser och detaljer i svaren. De undersökta påtvingas inte fasta frågor och givna svarskategorier, vilket ger en öppenhet i ansatsen.⁴ Kvalitativ metod är dock resurskrävande, eftersom ingående intervjuer oftast tar lång tid. Om resurserna är begränsade måste vi även nöja oss med få respondenter. På grund av nyansrikedomen kan det också vara svårt att tolka den information vi samlar in.⁵

Kvantitativ metod är en användning av mätningar med hjälp av kvantifiering av statistik och matematik. Det är med andra ord metoder som låter sig omvandlas genom numeriska observationer. Det kan vara prover, test, frågeformulär och enkäter.⁶ Fördelen med kvantitativ metod är att den standardiserar informationen och gör den lätt att bearbeta med hjälp av datorprogram.⁷ Undersökningen gör det enklare att avgränsa när den kvantitativa metoden har klarare start- och slutpunkt. Många uppgiftslämnare kan frågas och ett representativt urval av personer kan behandlas. Kvantitativ metod kan dock ge negativa infallsvinklar då undersökningen kan få en ytlig prägel. Mätningarna ger enkla förhållanden och det är svårt att gå in på djupet, risken finns att undersökaren i förväg definierar vad som anses vara relevant att besvara.⁸

² Halvorsen, Knut (1992) Samhällsvetenskaplig metod s.78

³ Backman, Jarl (1998) Rapporten och uppsatser s.31

⁴ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) Vad, hur och varför s.142

⁵ Ibid s.143

⁶ Backman, Jarl (1998) Rapporten och uppsatser s.31

⁷ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) Vad, hur och varför s.146

⁸ Ibid s.147

I vår studie kommer vi att använda oss av en kvalitativ metod framför en kvantitativ metod då vår undersökning inte kan genomföras av enkäter och frågeformulär. Detta beror på att det kan vara svårt finna tillräckligt många respondenter med stor erfarenhet ifrån både den japanska och svenska arbetsmarknaden, för att genomföra en studie genom en kvantitativ undersökningsmetod. För att öka förståelsen kring problematiken av vår studie behöver vi uppnå en djupare kunskap av ämnet, detta kan vi endast uppnå med djupgående expert intervjuer om antalet respondenter är få till antal. Vi har då funnit två respondenter med stor erfarenhet ifrån den japanska arbetsmarknaden samt erfarenhet ifrån den svenska arbetsmarknaden. Detta ger oss då möjlighet att öka förståelsen kring vår uppsats, genom valet av en kvalitativ undersökningsmetod.

2.2 Datainsamlingsmetoder

Vid insamling av data finns det två typer av data, det ena är primär- och det andra är sekundärdata.

Primärdata innebär att forskaren samlar in förstahandsinformation. Forskaren går då direkt till den primära informationskällan. Datainsamlingen är anpassad till en speciell problemställning. Metoderna vid framtagande av primärdata kan göras genom observationer, intervju eller frågeformulär.⁹ Fördelen med primärdata är att forskaren själv har en viss grad av kontroll över omständigheterna som kan påverka tillförlitligheten.¹⁰ Våra primärdata kommer att bestå av individuella intervjuer och utgöra större delen av empirin. Empirin innehåller data som vi har samlat in genom intervjun och som då innebär att vi skapar ett helt nytt material som vi kan använda oss utav.

Sekundärdata är information som forskaren inte insamlat direkt ifrån källan. Man baserar istället informationen på en andrahandskälla som då är insamlade av andra forskare. Det betyder då att informationen belyser en annan problemställning än vad forskaren vill belysa och att informationen oftast har samlats in för ett annat ändamål.¹¹ Med Sekundärdata har man då inte samma grad av kontroll som med primärdata.¹² Bristande överensstämmelse kan uppstå mellan den information vi ämnar använda och det vi vill använda den till.¹³ Sekundärdata utgör vårt användande av vetenskapliga artiklar och böcker lånade vid Göteborgs universitets bibliotek, till skrivande av den teoretiska referensramen.

Vi kommer därmed i vår uppsats att använda oss utav både primär- och sekundärdata, vilket gör att vår studie och diskussion om uppsatsens ämne får ett brett underlag som vi kan stödja oss på. Vid användning av olika datakällor kan man kontrollera källorna med varandra. De olika data kan ge stöd och därmed styrka de resultat man vill komma fram till men kan också ge olika kontrasteffekter mellan källorna.¹⁴

⁹ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) Vad, hur och varför s.152

¹⁰ Ibid s.188

¹¹ Ibid s.152

¹² Ibid s.188

¹³ Ibid s.186

¹⁴ Ibid s.152

2.3 Val av litteratur

Litteraturunderlaget till studiens genomförande har till mestadels lånats vid Göteborgs universitets bibliotek. Metodkapitlet underbyggs med tre litteraturböcker skrivna av svenska författare, samt med våra egna ord. Teoridelen består av både svensk litteratur, engelsk litteratur och japansk litteratur skriven på engelska. Genom Göteborgs universitets biblioteks databaser har vi vidare sökt artiklar till det japanska teori avsnittet. Internetkällor har även används, dock i liten omfattning, eftersom källornas tillförlitlighet inte alltid är att lita på. Det mesta av informationsunderlaget har varit primärdata, medan en del av studien bygger på andrahandskällor. Då användning av sekundärdata har förekommit har vi försökt referera till ursprungskällan. Vi har i möjligaste mån försökt vara försiktiga och kritiska i tolkningen av litteraturen, varvid vi använt oss av flera källor till studiens underlag. Litteraturen och artiklarna som vi använder oss utav kommer att fördjupa våra kunskaper i belöningsystem samt motivation. Vi kommer att koppla vår teori utifrån litteraturen och artiklar som behandlar vad som tidigare har sagts inom forskningsområdet till vår empiri. Därmed vill vi framställa en studie som bygger på vetenskapliga grunder.

2.4 Urval

I nedanstående avsnitt förklarar vi hur vi har gått tillväga i val av företag och respondenter. Vi redogör varför vi valt dessa respondenter och sammanhanget i avsnittet nedan.

2.4.1 Val av företag

Eftersom studien utgår ifrån vilken roll belöningsystem har som styrmedel i Sverige samt i Japan, handlade valet att gå utifrån företag som är verksamma i båda dessa två delar av världen. Det ena företaget utgörs av det japanska företaget Yamaha. Det andra japanska företaget önskar sig vara anonym i denna studie, därmed får det företaget benämningen företag X. Båda företagen är globalt verksamma och har även verksamhet i Sverige, där våra intervjuer kunde genomföras. Genom valet av dessa två företag med anknytning till Sverige och Japan, vill vi få en bättre koppling till vårt empiriska material med underlag av teorin.

2.4.2 Val av respondenter

Valet av respondenter har gjorts utifrån erfarenheten från Sverige och Japan, för att få en klarare bild om hur de upplever skillnaden mellan dessa länders sätt att arbeta kring belöningsystemet roll. Vi har valt att utgå ifrån olika befattningsnivåer i valet av respondenter. Den första respondenter är en japansk chef som jobbar som Managing Director vid företaget Yamaha. Valet av honom baseras på hans erfarenheter och insikt från den svenska och japanska arbetsmarknaden. Den andra respondenter är en japansk ingenjör med stor erfarenhet från den japanska arbetskulturen, då respondenter ifråga är född och uppväxt i Japan. Den tredje respondenter har ingen erfarenhet ifrån Japan, men har dock stor insyn i hur belöningsystemet är utformat just i detta företag, därmed kan hon ge oss en

beskrivning av belöningsystemet utifrån en svensk kontext. Hennes befattning är rekryteringskoordinator. Både respondent två och tre är anställda vid företag X.

2.5 Intervju

Vill författarna uppnå en djupare förståelse av en persons motiv, personlighet och beteende kan djupintervjuer tillämpas för att ge svar på problemställningen. Med hjälp av intensivintervju kan den intervjuade personen med egna formulerade ord och meningar dela med sig av sådana erfarenheter och attityder som är relevanta för problemställningen. Med fördel kan intervjun spelas in på band.¹⁵

Den första intervjun vi genomförde var med en japansk chef (managing director) på företaget Yamaha Scandinavia, vid namn Seiichi Yamaguchi. Företaget har ett säljkontor i Göteborg vilket gjorde det bekvämt för oss att genomföra intervjun på plats. Detta uppskattades även av Seiichi Yamaguchi som tyckte det vore trevligare med en personlig intervju. Intervjun genomfördes på engelska, då respondenten föredrog det språket, och detta möjliggjorde också att vi båda kunde göra oss förstådda och delaktiga i intervjun. Våra frågor var anpassade ur ledningsnivås synvinkel. Vi använde en bandspelare och spelade in intervjun så att inte någon värdefull information skulle gå till spillo. Varför vi valde att intervjua en japansk chef var för att vi ville undersöka om belöningsystemet hade en annorlunda roll i syftet att belöna och motivera anställda i Sverige och Japan.

Den andra intervjun genomfördes med en japansk ingenjör anställd på företag X. Han har tidigare arbetat som ingenjör i sitt hemland Japan med likartade arbetsuppgifter, som han nu innehar i Sverige. Denna intervju baserades på speciellt utvalda frågor för en med en lägre befattningsnivå inom företaget, vilket vi tyckte skulle ge en bredare synvinkel på vad även anställda har för uppfattning om belöningsystemets roll och motivation. Intervjun genomfördes med hjälp av IP-telefoni, detta då en personlig intervju inte kunde genomföras av respondenten ifråga. Även denna intervju spelades in så vi i efterhand kunde analysera svaren noggrant och säkerställa att ingen viktig information skulle gå förlorad. Intervjun genomfördes på japanska, då respondenten tyckte det var mest bekvämt med det egna hemspråket. Intervjufrågorna vi utgick ifrån översattes från svenska till japanska under samtalets genomförande, då en utav oss författare kan det japanska språket flytande i tal och skrift.

Den tredje intervjun genomfördes med samma företag som den andra intervjun, och respondenten ifråga var en kvinna (till skillnad från de förstnämnda) på HR - (Human Relations) avdelningen. Intervjun genomfördes genom att vi skickade iväg frågorna skriftligen via e-post, då respondenten inte hade tillfället att genomföra en telefonintervju eller ta emot oss för en personlig intervju. Detta medförde att respondenten hade god betänketid på sig att formulera sitt svar. Frågorna som ställdes var i likhet med dem vi ställde till Yamaha Scandinavia och utformade ur ledningsnivås synvinkel.

¹⁵ Halvorsen, Knut (1992) Samhällsvetenskaplig metod s.85

2.6 Trovärdighet

För att studien skall vara tillförlitlig och giltig ska den kunna kontrolleras av andra personer och det måste då vara möjligt för dem att se vilka val som författarna har gjort under hela processen.¹⁶ Vi kommer genom begreppet reliabilitet att klargöra trovärdigheten av vår studie.

Reliabilitet innebär hur pålitliga mätningarna är, för att reliabiliteten i empirin ska vara trovärdig och tillförlitlig.¹⁷¹⁸ För att belysa den vetenskapliga problemställningen skall hög reliabilitet nås genom att garantera våra data är pålitliga. Problematiken kan då uppstå om man använder sig av data som samlats in för andra syften.¹⁹ Vi har därför genom en noggrann analys och ett kritiskt förhållningssätt använt oss av litteraturen för att förstärka trovärdigheten i skrivandet av den teoretiska referensramen. Litteraturen vi har använt oss av är både svensk, engelsk och japansk, för att förstärka trovärdigheten för de två länder vi undersöker i vår studie. Det som kan ifrågasättas i trovärdigheten vid valet av litteratur är att vi i viss mån har använt oss av engelskt litteratur, för att beskriva och förklara belöningsystemet ur en svensk kontext. Detta på grund av att svensk litteraturen om belöningsystem är influerad av amerikansk litteratur.

Vi har i största mån försökt att förstärka vår trovärdighet i vår empiri genom att intervjua två av de tre respondenter där de har erfarenhet ifrån den japanska och svenska arbetskulturen. Vi har därmed försökt ge en trovärdigare empiri genom de expertintervjuer vi har genomfört i vår studie. Respondenten som inte har erfarenhet ifrån den japanska arbetsmarknaden har vi använt oss av för att ge en trovärdigare bild av företaget, eftersom respondenten två inte har en övergripande bild av deras belöningsystem.

Ena företaget önskade sig att vara anonym så att de kunde ge en mer trovärdig redogörelse av belöningsystemet, då detta är ett känsligt område. Vi valde därför att nämna det anonyma företaget för företag X. Respondenterna i detta företag blev därmed också anonyma i studien. Det andra företaget vi intervjuade önskade sig dock inte vara anonyma om intervjun endast genomfördes i studiesyfte, som också var ändamålet för vår studie. Vi ser därmed inga incitament varför respondenterna skulle förvansa sanningshalten i sina svar under intervjun.

Inför intervjuerna av respondenterna var vi dock väl medvetna att belöningsystem kunde vara ett känsligt ämne för företagen, vilket gjorde att vi inte gick in på detaljerna kring belöningsarnas storlek och värde, detta skulle möjligtvis tala emot trovärdigheten i studien. Trovärdigheten styrks dock genom vårt metodkapitel som belyser tillvägagångssättet i de val vi gjort under hela studiens process. Studiens trovärdighet och reliabilitet stärks även genom att vi spelade in intervjuerna med två av respondenterna och tog ut det mest relevanta i svaren, efter en noggrann analys av materialet.

¹⁶ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) Vad, hur och varför s.151

¹⁷ Halvorsen, Knut (1992) Samhällsvetenskaplig metod s.42

¹⁸ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) Vad, hur och varför s.21

¹⁹ Ibid s.42

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras vår teoretiska referensram och vad som tidigare har sagts inom forskningsområdet vi ämnar studera. Vi inleder med det mest kända och vedertagna motivationsteorierna för att få en bredare synvinkel och utgångspunkt av ämnet belöningsystem. Därefter går vi även igenom belöningsystemets syfte, definition, grunder, styrmedel och jämförelsen mellan Sverige och Japan.

3.1 Motivation

Arbetsmotivation är inte något lätt att definiera och mäta men någon enkel och bra beskrivning på arbetstrivsel och arbetsglädje är när det är:²⁰

”lika roligt att gå till arbetet som att gå hem ifrån det”

Motivation utgörs oftast av behov eller önskemål av olika slag. När man talar om motivation aktiveras ett motiv som stimulerar eller driver en individ att handla på ett visst sätt. Motivationen ger oss sålunda en drivande kraft till handling i en viss riktning och när önskemålet och behovet påverkar oss att handla i den riktningen är individen motiverad.²¹

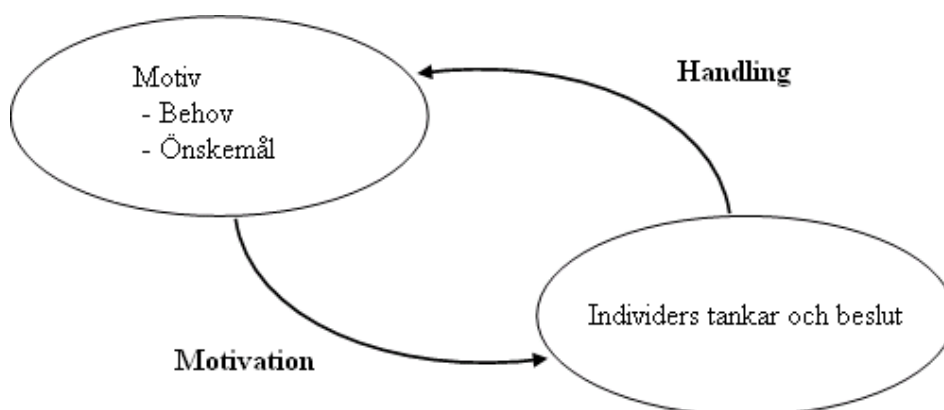


Fig. 3.3 Bruzelius Motivationscirkeln⁷

Enligt Arvidsson handlar syftet med att arbeta med motivation att *”motivera till önskvärda prestationer och att få individ och organisation att dra åt samma håll”*²² Armstrong nämner att det finns två slag av motivation. Den första handlar om att människor blir motiverade genom att söka och finna arbeten som tillfredsställer deras behov eller om inte annat det som leder dem till att förvänta sig hitta arbeten som uppfyller deras mål. Det andra sättet att motivera anställda är genom ledning med metoder som betalning, vidarebefordring och uppskattning.²³

²⁰ Lindblom, Hans (1996) Lön och belöning s.20

²¹ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2004) Integrerad organisationslära s.289

²² Samuelson, Lars A. (red.) (2004) Controllerhandboken s.193

²³ Armstrong, Michael (1993) Managing reward system s.24

Två framstående teoretiker inom motivationsteorin är Maslow och Herzberg, där den förstnämnde tar upp behovsteorin och den andre tar upp tvåfaktorsmodellen. I nedanstående avsnitt fördjupas dessa två teorier.

3.1.1 Maslows behovsteori

Psykologen Abraham Maslows vetenskapliga arbeten om mänskliga behov har länge varit centrala i motivationsteorin om hur dessa behov påverkar individers tankar och handlingar.²⁴ Människans behov delas upp i fem steg enligt Maslows behovshierarki: Fysiologiska behov, Trygghets behov, Sociala behov, Uppskattnings behov och Självförverkligande behov. Maslows behovstrappa illustreras i nedanstående figur 3.3.

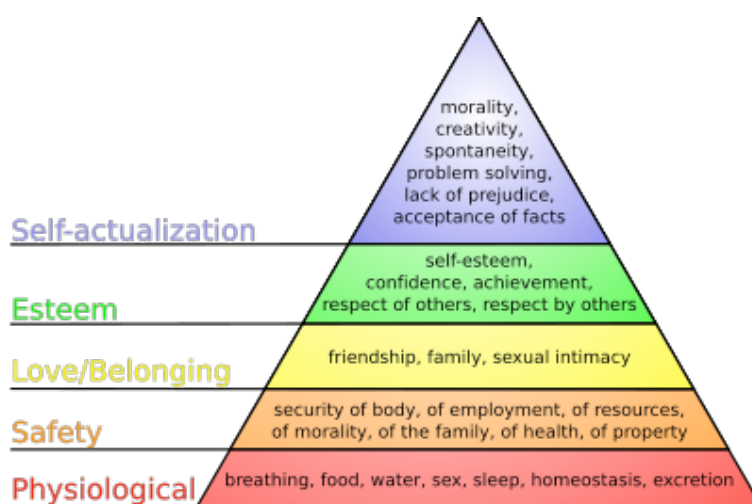


Fig. 3.3 Maslows behovspyramid

(Källa: bild från Wikipedia)

Maslow menar att de lägre behoven skall vara tillfredställda och när individen har utvecklats respektive befinner sig i en gynnsam miljö kan de högre behoven få utrymme.

De fem behoven utgörs av:^{25 26}

- Fysiologiska behov: grundvillkoren för att överleva är bland annat att mat, vatten och sömn.
- Trygghets behov: grundförutsättningarna för att överleva är: säkerhets behov, trygghetsanställning, resurser, moralitet, familjesäkerhet, hälsa och trygghet för egendom.
- Sociala behov: vänskap, familj, kärlek och samhörighet.

²⁴ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2004) Integrerad organisationslära s.289

²⁵ Maslow's need hierarchy in the work situation, 1970 (s.21-23)

²⁶ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2004) Integrerad organisationslära s.290

- Uppskattnings behov: självaktning, uppfyllelse, erkännande, respekt från andra och självrespekt.
- Självförverkligande behov: att vilja uppnå och realisera sin potential, vilket innefattas av begrepp som: moralitet, kreativitet, spontanitet, problemlösning, brist på förståelse och acceptans av diverse faktum.

Samtliga människor strävar efter att nå den högsta nivån i figur 3.3 och när de lägre behoven är tillfredställda kan en människa motiveras genom att vilja tillfredställa de kommande behoven i behovspyramiden.²⁷

3.1.2 Hertzbergs två faktors modell

Hertzbergs har utvecklat Maslows teori vidare och har skrivit om tvåfaktorsteorin, som består av motivation och tillfredsställelse. Han särskiljer mellan hygienfaktorer och motivationsfaktorer.²⁸ Hertzberg delar in de tre första behoven i Maslows behovspyramid i hygienfaktorer som utgörs av företagspolitik och administration, ledning, relationer till överordnande, relationer till underordnande, arbetsvillkor, status och säkerhet. De två översta behoven i pyramiden delar han in i motivationsfaktorer som han karakteriserar genom prestationer, erkännande, själva arbetsuppgiften, ansvar, befordran och psykologisk tillväxt.²⁹

Motivationsfaktorerna påverkas av att varje individ är beroende av sina egna önskemål och dessa bestämmer tillfredsställelsen hos en person. Som anställda är vi mer motiverade att få dem, men de kan endast tillfredsställas i det aktuella arbetet där utrymme finns.³⁰

Hygienfaktorerna har sin utgångspunkt i faktorer i människans omgivning och det som ligger utanför själva arbetsuppgiften. Dessa kan ge upphov till otillfredsställbarhet, men emellertid inte motivera. Om endast hygienfaktorerna ändras så förändras inte motivationen. En människa växer inte endast genom sig själva bara för att en förändring uppkommer i arbetsförhållanden. Motivationsfaktorerna måste även uppfyllas för att människor skall känna sig motiverade. Fördelen med Hertzbergs tvåfaktorteori är att det underlättar ledningen att hitta och förbättra strategier för att öka motivationen hos de anställda.³¹ Hertzberg anser att lönen har en mindre betydande faktor liksom Maslows teori. En anställd kan vara missnöjd om lönen inte är tillfredsställande men det skapar likaså ingen positiv motivation om lönen skulle vara tillräcklig. De svagheter som man finner i Hertzbergs teori är att det kan vara svårt att klargöra skillnaden mellan hygienfaktorer och motivationsfaktorer, det är även oklart hur personer reagerar på dessa två faktorer.³²

²⁷ Eriksson-Zetterquist, Ulla (red.) (2005) Organisation och organisering s.133 f

²⁸ Ibid s.135

²⁹ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2004) Integrerad organisationslära s.291

³⁰ Eriksson-Zetterquist, Ulla (red.) (2005) Organisation och organisering s.135

³¹ Ibid s.135

³² Ibid s.135

3.2 Belöningssystem i Sverige

Belöningssystem är ett styrinstrument för att rekrytera och behålla attraktiv personal att prestera och bli motiverade.³³ I efterföljande avsnitt kommer vi att klargöra belöningssystemets definition, dess syfte och olika grunder av belöningssystem utifrån ett västorienterat perspektiv.

3.2.1 Belöningssystemets definition

Förekomsten av någon entydig definition av belöningssystem förekommer inte, men enligt nationalencyklopedins definition är belöningssystem:

”en ansamling av nervceller i hjärnstammens övre del ”lustcentrum” som tillsammans med ett närbeläget bestraffningssystem reglerar våra lust- och olustkänslor”³⁴

Belöningssystem är ur nationalencyklopedins definition något som definierar hur det skapas lust och olustkänslor i hjärnan. Detta kan ses som ursprunget till hur viljan att bli belönad styr vår motivation och det kan även påstås att utifrån denna bas hela belöningssystemet byggs upp.

Definitionen av den ekonomiska innebörden av belöningssystem är de belöningar individer eller grupper erhåller vid prestation som bidrar till organisationens uttalade mål. Belöningssystem delas upp i monetära och icke-monetära belöningar som kan bestå av lön, bonuslön, pension, aktier, optioner, nya arbetsuppgifter, kompetensutveckling och högre tjänst i företaget. Både belöningar av finansiella och icke-finansiella slag fungerar i största grad som drivande kraft och är motiverande.³⁵

3.2.2 Belöningssystemets syfte

”what get measured gets done”³⁶

Målen är alltid mätbara till skillnad ifrån visioner. Det är genom målens mätbarhet som det gör möjligt att visa att man faktiskt nått sina visioner.³⁷ En grundläggande föreställning om belöningssystem bygger på att de som mäts och belönas är det som också blir utfört.³⁸ Belöningssystemets syften är enligt Per Arvidsson att få eftersträvat effektivitet i verksamheten genom att motivera till beteenden som är önskvärda för företagen. För att belöningssystem skall påverkas bör det upplevas som meningsfullt av medarbetarna.³⁹ Däremot kan ett dåligt utformat belöningssystem förorsaka mer skada än nytta, eftersom fel prestationer kan belönas och risker kan finnas i individens eget intresse inte är sammanfallande med företaget intresse. Det är

³³ Arvidsson, Per (2005) Styrning med belöningssystem s.5

³⁴ www.ne.se

³⁵ Samuelson, Lars A. (red.) (2004) Controllerhandboken s.153

³⁶ Arvidsson, Per (2005) Styrning med belöningssystem s.6

³⁷ Meland, Gordon & Meland, Åsa (2006) Kaizen – sakta ner och gör mer s.78

³⁸ Arvidsson, Per (2005) Styrning med belöningssystem s.6

³⁹ Samuelson, Lars A. (red.) (2004) Controllerhandboken s.135

därför viktigt att belöningsystemet är kongruent mellan medarbetarna och företagets mål.⁴⁰

3.2.3 Grunder för belöningsystem

Inom näringslivet anses lönesystemet vara den mest grundläggande delen av varje belöningsystem.⁴¹ Men belöningsystemets grunder kan förekomma i olika former som grundas på kortsiktighet, långsiktighet, individuella, gruppbaseade, finansiella och icke finansiella belöningar. I efterföljande avsnitt kommer vi att gå igenom de mest övergripande grunderna.

3.2.3.1 Monetära och icke-monetära prestationsbelöningar

För att tillfredsställa mänskliga behov är monetära belöningar ett viktigt medel, men efter en viss nivå blir effekten av ytterligare monetära belöningar avtagande och inte lika viktiga som icke-monetära belöningar.⁴² Pengar utgör en viktig funktion inom belöningsystem ofta kopplat till prestationsmått, speciellt i organisationens ledningsnivå. Monetära belöningar är inte nödvändigtvis den lämpligaste formen av belöningar men dess existens är mycket vanlig. Monetära belöningar kan klassificeras i tre kategorier enligt Merchant; prestationsbaserade löneförhöjningar, kortsiktiga incitament och långsiktiga incitament.⁴³ Det är sannolikt korrekt konstaterat att individer universellt inte endast värderar monetära belöningar, faktumet är att anställda värderar icke-monetära belöningar minst lika mycket och detta kan även mildra företagets finansiella påfrestning. Merchant menar därför att det inte är vanligt att man endast tillämpar en form av belöningsystem.⁴⁴

3.2.3.2 Kortsiktiga och långsiktiga prestationsbelöningar

Företag kan ha nytta av både kortsiktiga och långsiktiga målsättningar, men det kan också ge negativa konsekvenser att basera prestationsbelöningar kortsiktigt eller långsiktigt. På kort sikt ökar det försäljningen och resultat hos ett företag idag, medan det på lång sikt möjliggör en uppbyggnad av ett förtroende hos kunden och marknaden för framtida affärer.⁴⁵ Korttids grundade prestationsbelöningar baseras på monetära utbetalningar som utgörs av hur väl en individ, grupp eller företaget har presterat under ett år eller kortare tidsperiod. Belöningen av detta slag namnges vanligtvis med ett engelskt uttryck ”annual incentive pay” eller bonus.⁴⁶ Prestationsbelöningar baserade på långsiktiga målsättningar har som avsikt att belöna handlingar som sträcker sig över ett år. Syftet är att belöna anställda för att maximera långsiktiga mål och värdet hos företaget enligt Merchant.⁴⁷

⁴⁰ Arvidsson, Per (2005) Styrning med belöningsystem s.6

⁴¹ Svensson, Arne & Wilhelmson, Lars (1988) Belöningsystem s.67

⁴² Samuelson, Lars A. (red.) (2004) Controllerhandboken s.137

⁴³ Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007). Management Control Systems s.396

⁴⁴ Ibid s.394

⁴⁵ Paul, Ann-Sofie & Alm, Ove (1991) Belöningar och belöningsystem s.26

⁴⁶ Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007). Management Control Systems s.396

⁴⁷ Ibid s.397

3.2.3.3 Individuella eller gruppbaseade prestationsbelöningar

Om belöningsystem ska ha ett påverkbarhetskriterium bör utgångspunkten kunna bidra till ett utfall genom en individ eller en grupp. Enligt Arvidsson uppstår aspekten att en avvägning bör göras mellan individuella och grupporienterade belöningar så att individen inte tappar motivationen som baseras på gruppens prestation.⁴⁸ I rådande perioder är det allt mer betydelsefullare att anställda samarbetar och har därför blivit vanligare att belöna gruppens prestation framför individens. Gruppbaseade belöningar ger dock inte alltid nödvändigtvis starka och direkta effekter.⁴⁹ Därför menar Arvidsson på att grupper inte skall vara allt för stora sammansatta så att individen verkligen kan bidra till det gemensamma resultatet.⁵⁰

3.2.4 Belöningsystem baserat på bonus

Något som vanligtvis associeras med belöning är ordet bonus som kommer från det latinska ordet "god" som betyder gottgörelse och belöning. Inlärningspsykologiska teorin definierar belöning i två begrepp "piskan" och moroten".⁵¹ Vissa kan betrakta belöning som en morot och vissa kan se det mer som piskan i olika sammanhang i företag, människan är dock mer motiverad av möjligheter att få belöningar än rädslan att bli bestraffade. Därför menar Per-Arvidsson i sin bok att "styrssystem bör vara belöningsinriktade".⁵² Något som vanligtvis används för att motivera medarbetare är bonuslön, denna utgår oavsett vilken kategori medarbetaren tillhör. Fördelen med bonuslön är att den ger ett omedelbart kvitto på individuell prestation, som är en utav den äldsta formen av belöningsystem. En väl tilltagen bonuslön underlättar rekryteringen för företaget menar Arvidsson.

Bonuslön kan uppdelas i två kategorier bestående av gruppbonus och individuell bonus. Den positiva effekten av gruppbaseade bonus är lojaliteten och ansvarskännande förstärks i gruppen.⁵³ Gruppbaseade bonus relaterar belöningen till prestation av en grupp måluppfyllelse. Det blir allt vanligare att man tillämpar gruppbaseade belöningar i situationer där det är svårt att avskilja en individs bidrag för det utförda arbetet. Men gruppbaseade belöningar är mindre pålitliga än individuella belöningar eftersom resultatet kan vara påverkade av andra medarbetare i gruppen. Därför bör gruppbaseade belöningar vara genomförda när det kan identifieras att gruppen arbetar tillsammans för att uppnå de definierade målen.⁵⁴

⁴⁸ Samuelson, Lars A. (red.) (2004) Controllerhandboken s.138

⁴⁹ Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007). Management Control Systems s.405

⁵⁰ Arvidsson, Per (2005) Styrning med belöningsystem s.6

⁵¹ Samuelson, Lars A. (red.) (2004) Controllerhandboken s.135

⁵² Ibid s.137

⁵³ Arvidsson, Per (2005) Styrning med belöningsystem s.7

⁵⁴ Armstrong, Michael (1993) Managing reward system s.94

3.2.5 Belöningsystem som styrmedel

För att företag skall kunna överleva på lång sikt och kunna drivas effektivt har de blivit alltmer beroende av enskilda medarbetar, deras kompetens, ansvar och inte minst motivation.⁵⁵ Det är avgörande att det finns en god överensstämmelse mellan vad individen vill åstadkomma med det egna arbetet och organisationens mål. Belöningsystem som styrinstrument kan då motivera individen att nå organisationens mål.⁵⁶

I figur 3.2 nedan utformar Per Arvidssons en exemplifierad bild hur önskvärt beteende för företaget kan åstadkommas med stöd av ett belöningsystem. Utgångspunkten av figuren konstaterar att det kan förekomma konflikter mellan önskvärt beteende för att nå företagets mål som exemplifieras av cirkel A, prestationer hos individer i cirkel B och styrsystemet som mäter prestationer i cirkel C.

Arvidsson argumenterar här att belöningsystem löser denna konflikt, att individer motiveras att ändra sitt beteende och presterar i enlighet med vad företaget anser vara önskvärt som styrsystemet mäter. Detta konstaterar att belöningar skall upplevas som meningsfulla. Cirkel C visar de prestationer som styrsystemet mäter samt omfatta en stor del av cirkel A som visar företagets mål för önskvärt beteenden, det vill säga att cirkel A skall vara en delmängd av cirkel C. Individuella prestationerna i cirkel B omfattar flera av de nya måtten som ligger till grund för belöningar då individer ändrar sitt beteende för att tillgodogöra sig av företagets belöningar, dvs. att cirkel B närmar sig cirkel C. Det som är önskvärt av företaget är när de nya måtten som de representeras av företaget uppnås tillsammans med belöningarna.⁵⁷

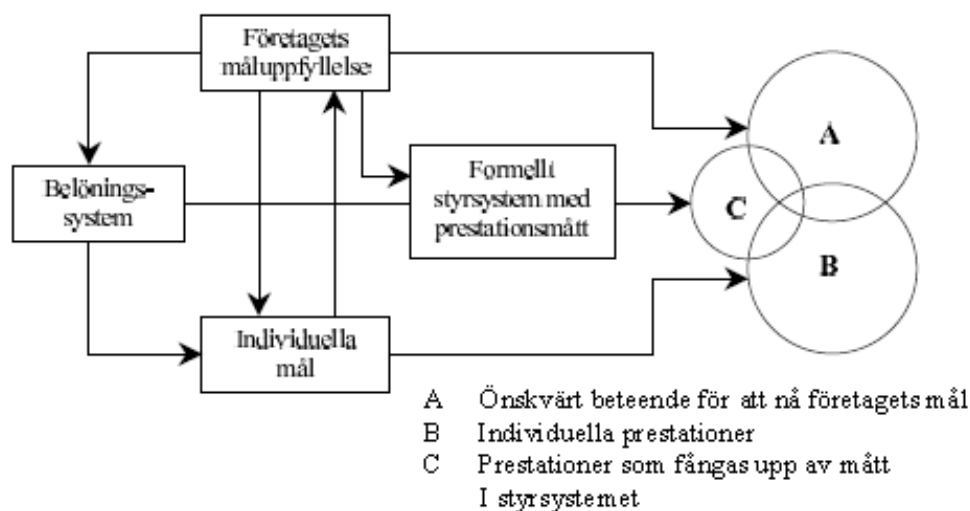


Fig. 3.3 Controllerhandboken 2004 (s.170)

⁵⁵ Samuelson, Lars A. (red.) (2004) Controllerhandboken s.169

⁵⁶ Arvidsson, Per (2005) Styrning med belöningsystem s.16

⁵⁷ Samuelson, Lars A. (red.) (2004) Controllerhandboken s.170

3.3 Belöningsystem i Japan

Belöningsystem som styrinstrument i Japan är jämförelsevis generellt annorlunda ifrån väst.⁵⁸ I efterföljande avsnitt kommer vi att klargöra monetära- och ickemonetära belöningar, belöningar baserade på bonus och senioritetsbaserade belöningar i Japan.

3.3.1 Monetära belöningar i Japan

I Japan är arbetsflödet bestämt i detalj för att därmed eliminera onödiga rörelser och tid.⁵⁹ Japanska kulturen kännetecknas av att tid är pengar.⁶⁰ Japanska lönesystemet är jämförelsevis generellt annorlunda ifrån det västorienterade lönesystemet. I västerländska länder byggs lönen oftast bara ifrån grundlönen där i Japan oftast har en mängd olika utbetalningar.

Japanska arbetare i de flesta fallen får oftast inte bara en grundlön utan även utbetalningar som baseras på individens eller gruppens prestationsförmåga, uthållighet, för olika arbetsuppgifter och olika yrkeskategorier. Det finns även utbetalningar som stödjer levnadskostnader för familj och bostadsbidrag. Alla dessa utbetalningar kallas för ”chingin taikai” på japanska.⁶¹

Enligt Nakata Yoshifumi så utgörs lönen huvudsakligen av tre delar; grundlön, åldersbaserad lön och lön efter kompetens. Hushållsutgifter, familjeutgifter och resekostnader skall täckas av grundlönen, medans övertidsersättning och de två årliga bonusar skall täcka de resterande utgifterna.⁶²

3.3.2 Icke-monetära belöningar i Japan

Kompetensutveckling är enligt Nakata något som japaner värderar högt i form av icke-monetära belöningar. Undersökningar visar att fler japaner deltar i företagets kompetensutvecklingsprogram än i väst.⁶³ Det framgår av undersökningen även att största delen japanska respondenter värderar viljan att ta del av nya kunskaper och bli skickligare i sitt arbete är den viktigaste motivationsfaktorn. Anställdas villighet att fortstätta lära sig är inte bara för att man känner en skyldighet till företaget och för att företaget skall bli bättre, men att anställda får en möjlighet från deras föreståndare att få en god utbildning. Varför anställda i Japan är engagerade i anställning och kompetensutveckling är för att deras betalningar är direkt kopplade till deras prestationer och är värderade från deras föreståndare, och god prestation involverar fortsatt bildning.⁶⁴

⁵⁸ Okochi, Kazuo (red.) (1973) *Workers and employers in Japan* s. 361

⁵⁹ Shinoda, Y (1973) *Japanese management: Old ways become modern* s.393

⁶⁰ Hofstede, Geert (1980) *Culture's consequences* s.140

⁶¹ Okochi, Kazuo (red.) (1973) *Workers and employers in Japan* s. 361

⁶² Nakata, Yoshifumi (red.) (1997) *Work and Pay in the United States and Japan* s.105

⁶³ *Ibid* s.92

⁶⁴ *Ibid* s.91

3.3.3 Belöningar baserade på bonus i Japan

Japan har ett relativt unikt ersättningssystem för arbete som baseras på två stora bonus utbetalningar om året.⁶⁵ Den ena utbetalningen inträffar under sommaren och den andra i slutet av året. Denna bonus uppgår till ca en fjärdedel av årslönen, vilket fascinerar de utomstående länderna.⁶⁶ Det har redan konstaterats att den japanska bonus utbetalningen är större än i Europa och USA.⁶⁷ De flesta anställda i den japanska marknaden får en stor del av sin lön utbetald i bonus oavsett position, kön eller ställning på företaget. Den japanska bonusen är väsentligt mer variabel än den fasta grundlönen. Bonusen är heller inte förutbestämd utan utgörs av hur väl företaget och den individuella medarbetaren har presterat.⁶⁸

Varje anställd får ta del av företagets halvårs bonusar men detta beror delvis även på anställdes prestationsförmåga. Nakata menar på att detta system är mer ledande för att utveckla anställdes prestationsförmåga än vad resultatbaserade eller jobbbaserade lönen skapar, dessa båda bidrar inte till att vidareförmedla kunskapen till andra anställda. Både jobb baserade löner och resultat baserade löner hindrar kunskaps bildning som kräver jobb rotation genom olika arbetsuppgifter.⁶⁹

Bonussystemet har till uppgift att uppfylla tre övergripande syften enligt Freeman & Weitzman. Det första syftet är att den skapar flexibilitet för företaget att vara kapabel att garantera livstidsförbindelse för de anställda under sämre och bättre tider. Det andra syftet är att kompensera individers engagemang för företaget, eftersom bonusen är mer godtycklig än grundlönen. Slutligen betonar bonusen ett symboliskt och praktiskt värde av sambandet mellan företagets och de anställdas välmående.⁷⁰

Freeman och Weitzman konstaterar att bonusen inte bara utgör en annan form av lön, utan att bonusen utgörs genom två grunder. Bonusen har en annorlunda funktion än lönen och skiljer sig från olika perioder, den baseras på företagets vinster och intäkter. Bonusen har en annan påverkan för de anställda än lönen och ger snarare positiva än negativa kopplingar till de anställda. Det japanska bonussystemet underlättar att behålla en stabiliserande och stram arbetsmarknad.⁷¹

3.3.4 Senioritetsbaserade belöningar i Japan

”Two workers with similar education but of different age or seniority will be paid quite differently in Japan”⁷²

Som citatet ovan belyser är ålder en viktig faktor i Japan, detta beror på att äldre arbetare får högre löner än de yngre arbetarna enligt Tachibanaki.⁷³ Västerländska länder baserar ofta lönen efter yrkeskompetensen, medan i Japan karakteriseras lönen

⁶⁵ Artikel 1 s.1

⁶⁶ Ibid s.2

⁶⁷ Hart, Robert A. & Kawasaki, Seiichi (1999) Work and pay in Japan s.93

⁶⁸ Artikel 2 s.2

⁶⁹ Nakata, Yoshifumi (red.) (1997) Work and Pay in the United States and Japan s.91

⁷⁰ Artikel 1 s.4

⁷¹ Ibid s.26

⁷² Nakata, Yoshifumi (red.) (1997) Work and Pay in the United States and Japan s.98

⁷³ Tachibanaki, Toshiaki (1996) Wage Determination and Distribution in Japan s.57

på anställdes ålder, längd samt ställningen på företaget och efter andra världskriget har utbildningsbakgrunden blivit allt viktigare.⁷⁴ Att lönen är baserad på senioritet kallas för ”nenko-chingin” på japanska och är mycket förekommande.⁷⁵

Det finns ett brant åldersbaserad belöningsystem för långtidsanställda upp till pensionsålder vid 55 år, vilket har förskjutits mot en högre ålder till 60 års ålder på senaste tiden.⁷⁶ Även om en anställdes kompetensnivå har kulminerat fortsätter lönen att höjas efter den anställdes ålder och tjänst på företaget.⁷⁷ Lönen ökar allt efter åldern i Japan för att man har mer behov av högre utbetalningar i ens senare livscykel, för att finansiera hemmets utgifter och barnens utbildningar. När man har nått sin senioritet har man längre inte behov av höga utbetalningar när barnen är självfinansierade.⁷⁸

3.3.5 Livstidsanställning i Japan

Livstidsanställning samt lön och befordran är av hävd baserat på senioritet detta för att främja säkerhet och reducera osäkerheten i livet.⁷⁹ I Japan är det vanligt förekommande att man blir anställd direkt ifrån universitet vid ung ålder och jobbar kvar på samma företag under hela livet. Man är även mycket lojal mot företaget och arbetsgivaren. En hög premium sätts på gruppkonceptet och på företagslojalitet. De förväntar att anställda sätter sina individuella intressen efter gruppens intressen.⁸⁰

Enligt Bjerke är fördelen med livstidsanställning att företag kan göra stora investeringar i fortsatt utbildning och träning på arbetsplatsen utan att befara att de anställda ska lämna sin arbetsplats. Det leder till färdigheter hos arbetare genom att lära sig ett bredare register på arbetsplatsen som företaget erbjuder.⁸¹ Enligt Nakata konstateras även att stora företag skyddar livstidsanställda genom att minska övertidsarbete, stödja deltidanställda, reducera nyanställningar och bidra till tidiga pensioneringar.⁸² Långtidsanställning bidrar även till att reducera ”free-rider” problematiken som stöds av att anställda engagerar sig i utbildningsprogram som balanseras med en högre ansträngning för arbetet.⁸³ Den livstidsbaserade japanska policyn fordrar och understödjer både säkerhet för de anställda och kostnadsreducering för företaget.⁸⁴

Dock är de negativa aspekterna med livstidsanställningar att det inte utan vidare leder till nyanställningar och kan även leda till lägre bonusutbetalningar till följd av reducerade arbetstider. Livstidsanställningar utgör idag även en belastning för många stora företag i Japan, men har tidigare av tradition varit passande för stora företag då dess ekonomi var i tillväxt.⁸⁵

⁷⁴ Okochi, Kazuo (red.) (1973) *Workers and employers in Japan* s. 362

⁷⁵ *Ibid* s.362

⁷⁶ Artikel 1 s.2

⁷⁷ Okochi, Kazuo (red.) (1973) *Workers and employers in Japan* s. 362

⁷⁸ Nakata, Yoshifumi (red.) (1997) *Work and Pay in the United States and Japan* s.105

⁷⁹ Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer* s.168

⁸⁰ *Ibid* s.177

⁸¹ *Ibid* s.179

⁸² Nakata, Yoshifumi (red.) (1997) *Work and Pay in the United States and Japan* s.55

⁸³ *Ibid* s.68

⁸⁴ *Ibid* s.29

⁸⁵ Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer* s.180

4 Empiri

I detta kapitel presenteras en kortare företagspresentation av de två valda företagen, därefter går vi in på en sammanställning av intervjuerna från våra respondenter.

4.1 Företagspresentation av Yamaha

Yamaha grundades för över 100 år sedan av en ung entreprenör vid namn Tarakusu Yamaha. Det hela började med att han tillverkade en hög kvalitativ orgel, som sedan ledde till tillverkningen av Japans första piano. Yamaha har blivit ett av de mest älskade tillverkningsföretag av musikinstrument i världen med en unik tradition av hantverk och teknologisk know-how till diversifierande variationer av produkter och tjänster.

Därefter har tillverkningen bara växt i omfattning och Yamaha är idag ett globalt företag med verksamhet i över 40 länder runt om i världen. Företaget är idag ledande inom musikaliska instrument, audioprodukter och nya media produkter. Företaget har även verksamhet i heminredningsprodukter, specialiserad metall, automatiserade komponenter, utbildning inom musik, resort faciliteter, golfklubbar, och hotell verksamhet. De har också egna signerade artister som framkommer på MTV i Japan. Trogen till dess musikaliska arv spelar det ingen roll vilken bransch de verkar i, vilket land man gör affärer med, så strävar företaget efter att behålla en central samstämmighet med en rad gemensamma värderingar i Yamaha.

Yamaha Scandinavia är ett dotterbolag till moderbolaget Yamaha i Japan, med huvudfokus på försäljning av musikaliska instrument och audioprodukter till den nordiska marknaden. De har ca 60 anställda vid kontoret i Göteborg och kategoriseras som ett distributionsföretag med försäljning och marknadsföring. De säljer instrument och audioprodukter till återförsäljare runt om i Skandinavien.

4.1.1 Chefens respons vid Yamaha Scandinavia

Seiichi Yamaguchi har arbetat som chef sedan två år tillbaka vid Yamaha Scandinavia. Han är 45 år gammal och har en titel som Managing Director vid företaget. Yamaguchi har en ekonomisk bakgrund ifrån Japan och har även en MBA från ett amerikanskt universitet. Han har en stor yrkeserfarenhet som ledande befattningshavare från ett flertal länder.

4.1.2 Belöningsystemets roll i Yamaha Scandinavia

Enligt Yamaguchi skiljer sig belöningsystemet i de olika länder där Yamaha är verksamt. En förutsättning när man skall etablera en verksamhet i ett land, är att måste följa de olika avtal länder tillämpar. Därför menar Yamaguchi att deras belöningsystem även är anpassat till branschnormen i Sverige.

Yamaguchi har som utgångspunkt att de anställda hos Yamaha Scandinavia har en marknadsmässig lön. Han försöker alltså se till att deras företag i Sverige har en bra

benchmarking till andra företag i samma bransch, det vill säga att han hela tiden försöker jämföra om hans anställda är underbetalda eller överbetalda i proportion till andra företag, också för de olika löner de anställda får på skilda nivåer är anpassade till svenska förhållanden. Han säger även att de hellre belönar sina anställda individuellt framför en gruppbaserad belöning. Han upplever även att lönesättningen i Sverige är baserat på de anställdas kvalifikationer och kompetens. Det är framför allt dessa två kriterier som Yamaha Scandinavia baserar lönen efter för dess nuvarande medarbetare och vid ny rekrytering i Sverige. Generellt är lönen och prestationsförmågan korrelerade till varandra i Väst.

De belöningssystem de har hos Yamaha Scandinavia är främst riktade till försäljarna inom företaget. Yamaguchi förklarar att belöning till försäljarna är ett viktigt styrmedel för att öka motivationen hos de som jobbar inom försäljningsavdelningen. Det är även viktigt att de skall kunna bli belönade för sina goda prestationer som leder till ett bra resultat för företaget.

Problem med belöning för försäljarna kan uppstå när det inte finns tydliga kopplingar mellan prestation och resultat. Han säger därför att det är viktigt att det finns tydliga mål och riktlinjer, för att ett belöningssystem skall fungera väl för de anställda. Framgång för företagets försäljning beror på framför allt två faktorer, det ena är att producera efterfrågade produkter av bra kvalitet som leder till försäljnings framgång och det andra är när försäljningen beror på försäljarnas goda prestationsförmåga att sälja produkten. Han poängterar att det bör finnas en jämn balans i belöningssystemet när man ska belöna tillverkarna respektive försäljarna inom företaget.

För att det ska vara en jämn balans mellan belöning och motivation måste det även finnas en jämn balans mellan ”moroten” och ”piskan”, där moroten symboliserar belöningen och piskan symboliserar bestraffningen enligt Yamaguchi. En människa har ett subjektivt synsätt på vad som är rättvist och orättvist. Det är alltid bra om företaget kan belöna sina anställda mer än vad de förväntar sig, men företaget måste begränsa sig för hur mycket de kan belöna sina anställda. ”High return always comes with high risk” är ett citat som han poängterar och menar att det inte förekommer stora belöningar i företag där det heller inte medför risker. Yamaguchi tycker att det råder en sund balans mellan ”moroten” och ”piskan” i Sverige där man inte har stora belöningar och bonusar men att det heller inte finns stora risker och syftar på att det existerar ett välutvecklat socialt skyddsnät, som tryggar de anställda behov vid miste av sin anställning.

4.1.3 Motivationen att prestera i Sverige

Yamaguchi menar att den bästa motivationen är när det finns en inre motivation hos de anställda. När den anställda har inre motivation att uppnå företagets mål behöver man heller inte någon belöning för att öka den anställdes motivation. Motivationen skiljer sig mellan de anställda och vissa blir inte motiverade att arbeta trots en hög belöning. Han förklarar att en belöning i form av monetära termer inte alltid är det som leder till ökad motivation hos de anställda. Anställda kan bli belönade genom att få tillgång till tjänstebil, en hög ersättning och fem veckor semester, men blir trots det inte motiverade i sitt arbete. I andra sammanhang kan det förekomma att anställda inte blir belönade med samma förmåner och är ändå vara mycket motiverade i sitt

arbete. I sådana fall är det inte belöningen som skapar motivationen hos den enskilde individen, enligt Yamaguchi. Det är därför viktigt att motivationen byggs upp av en inre motivation hos den anställde menar han. En förutsättning är att de anställda får arbeta med intressanta arbetsuppgifter som de själva vill arbeta med, så att arbetet i sig skapar motivation bland de anställda.

Yamaguchi säger att det är viktigt som chef att sammanväva ett tillvägagångssätt för hur belöning och motivation fungerar i olika länder. Hans erfarenhet säger honom att i västorienterade länder är belöningen och motivationen i stark korrelation till varandra. Det är därmed viktigt att tänka på hur man som beslutsfattare utformar belöning till anställda på rätt sätt för att öka motivationen. Som chef försöker Yamaguchi alltid uppmuntra de anställda att arbeta hårdare och bättre. Han förklarar att de flesta blir motiverade av olika slag av belöningar. Han menar att vissa individer blir mer motiverade igenom monetära belöningar och andra genom icke monetära belöningar. Han anpassar därför belöningarna efter individens intresse, för att öka motivationen.

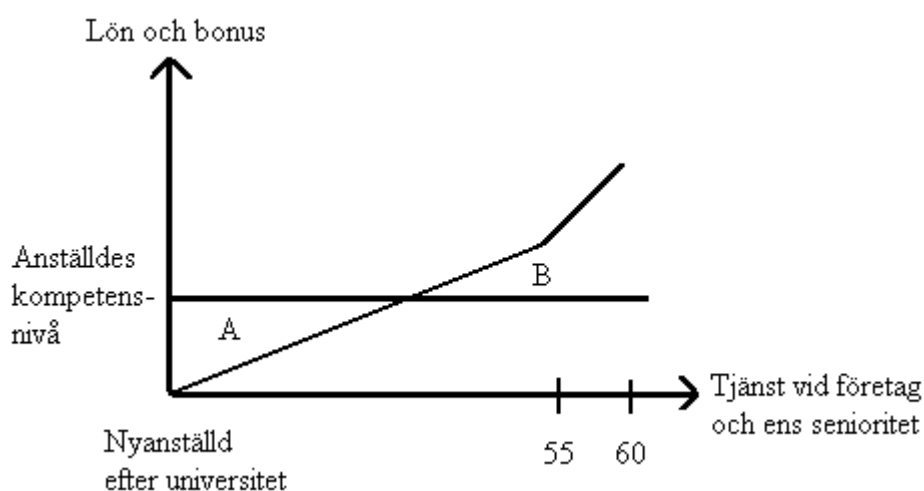
Yamaguchi är förvånad över den generellt höga nivån av motivation bland de svenska anställda med tanke på att skatten är så pass hög i Sverige. Arbetsmotivationen hade förmodligen inte legat på den höga nivån i andra länder om skatten utgjorde en så stor del av lönen. Han är positivt överraskad att anställda är så motiverade i sitt arbete under dessa förutsättningar och upplever det som något unikt för Sverige. Något som han var mindre glad över var att anställda hos honom i Sverige inte stannade kvar på jobbet tills uppdraget blev färdigt. Han tar upp ett exempel där de hade en deadline om tolv timmar, då anställda gick hem vid fem och sa att de inte orkade jobba mer. Han frågade sig då ”why do you go home”? Han anser att övertidsarbete inte verkade vara något så vanligt förekommande och att anställda prioriterar sin familjetid före arbetstiden i Sverige.

4.1.4 Belöningsystemets roll i Japan

Enligt Yamaguchi är belöningsystemet generellt baserat på senioritet i Japan och i Yamaha i synnerhet. Det senioritetsbaserade belöningsystemet tar som utgångspunkt att anställda blir belönade efter antal år de tjänstgör i företaget och därmed efter ålder. Vid anställningen präglas de anställda under de första 10 till 15 åren med en låg lön och en bonus hos företaget. Denna ersättning är under vad den anställde egentligen är kvalificerad för. Lönen och bonusen ökar sedan allt efter den anställdes ålder och tjänst vid företaget och accelererar ännu mera under de sista åren vid företaget. Vid slutet av karriären blir den anställde därefter belönade över sina kvalifikationer.

Yamaguchi menar att den bakomliggande strategin för företaget med den senioritetsbaserade belöningsstrukturen är att de anställda skall vara lojala gentemot företaget. Han menar att om anställda präglas av en låg lön och bonus de första åren av sin karriär, men är medvetna om kunskapen om att de får mer i slutet av sin karriär, blir det som en ”morot” att locka anställda att stanna kvar vid företaget. Han menar därför att det inte finns så många anställda vid ung ålder som klagar på sin lön och är missnöjda för att de vet att de kommer att bli belönade över sina kvalifikationer senare i sin karriär. Han menar också att det inte är lika lätt för anställda att byta arbete när man är äldre. För äldre anställda är det svårt att byta arbetsgivare vid hög ålder och kunna behålla samma lönenivå man innehar vid det nuvarande företaget i Japan. Yamaguchi menar på att det är en strategi för företaget att implementera ett

senioritetsbaserat belöningsystem så att anställda ska stanna kvar på ett och samma företag under hela sin karriär. Under intervjun illustrerar Yamaguchi det senioritetsbaserade belöningsystemet med ett diagram enligt Figur 4.1.



Figur 4.1 illustrerad av Yamaguchi

Han förklarar att de första åren vid anställningen är lönen och bonusen de får snarare en vinst för företaget än en kostnad, eftersom de anställda får mindre än vad de är kvalificerade för. Vid slutet av karriären vänder istället lönen och bonusen och anställda får mer än vad de är kvalificerade för och blir då istället en högre kostnad för företaget. Den kostnadsbesparingen företaget tjänar in på den anställde förklaras i områden A i diagrammet och vad företaget förlorar på den anställde i ett senare skede, förklaras i området B enligt Yamaguchis diagram.

Yamaguchi säger att de anställda belönas med två årliga bonusutbetalningar vid moderbolaget Yamaha i Japan. Dessa bonusbelöningar utfaller vid sommartid och vid slutet av året. Han säger att dessa bonusar anställda får bygger på hur bra företaget har gått under året. Exempelvis kan bonusen bestå av två till tre gånger av ens månadslön beroende på hur väl företaget presterar resultatmässigt under året. Bonusens storlek varierar därför varje gång den betalas ut. Han menar att det senioritetsbaserade belöningsystemet också är kopplat till bonussystemet, eftersom anställda får mer lön vid slutet av sin karriär och att även bonusen blir större på grund av att den baseras på den anställdes månadslön. Detta gör att de anställda inte bara får mer i lön utan också även mer i bonus vid slutet av sin karriär vid företaget i Japan.

Yamaguchi menar att anställda i Japan hos Yamaha blir belönade som grupp framför individuell prestation. I Japan är samhället kollektivistiskt och det är vanligt att anställda prioriterar företaget och anställningen före familjen. Det arbetsystem företaget arbetar efter benämns Kaizen i Japan. Genom arbetsmetoden Kaizen, innebär de att anställda måste arbeta tillsammans från botten till toppen av företagets hierarki. Han säger också att det inte förekommer så kallade "freerider problem", det vill säga att anställda på bekostnad av andra inte bidrar lika mycket i arbetet, vid gruppbelöningar i Japan eftersom man arbetar med Kaizen där alla måste vara med för att påverka företagets resultat. Det är även vanligt att man har gruppmöten för att se till att alla är delaktiga med företagets målsättningar. Individerna blir ömsesidigt beroende av varandra och övervakar varandra i gruppen och därmed eliminerar man

att ”freerider problemet” skall uppstå. Yamaguchi tycker därför att det fungerar bra att belöna sina anställda efter gruppens prestation.

4.1.5 Motivationen att prestera i Japan

Yamaguchi förklarar att arbetskulturen i Japan är mycket hård och att det inte finns mycket fritid efter arbetstid. Han menar att japaner har inställningen att de som inte är motiverade att jobba hårt är det något fel på. Han säger att japaner länge har präglats av att arbeta i högt tempo för att klara av den stora konkurrensen. Yamaguchi konstaterar dock att mentaliteten bland de unga idag har ändrats och att det blivit allt viktigare att prioritera fritid före arbetstid och att de inte hellre är lika motiverade att arbeta i samma höga tempo som man gjorde förr i Japan. Arbetstempot tenderar att sjunka från den höga nivån allt eftersom åren går och anpassas mer efter det västorienterade arbetstempot. Företagen har i dag heller inte lika stor ”morot” i form av belöningar för att öka motivationen hos de anställda och att behålla kvar de anställda på ett och samma företag under hela sin karriär.

Japaner präglas mer av rädslan att bli av med jobbet än i Sverige menar Yamaguchi. Om man inte jobbar hårt i Japan är konsekvenserna mycket högre än i Sverige och det sociala skyddsnätet förekommer inte i Japan på samma sätt som i Sverige, det blir därför svårt för anställda att kunna försörja sig om man inte är motiverad i sitt hårda arbete.

Övertidsarbete är något som ännu är vanligt förekommande i Japan menar Yamaguchi. Som ung anställd vid ett företag förklarar han som exempel, ifall de fick ett uppdrag vid halv fem på eftermiddagen kunde uppdragets deadline vara vid nio på morgonen därpå. Det var då viktigt att visa sin närmaste chef att man kunde leva upp till de förväntningarna som chefen hade axlat honom till dagen därpå.

4.2 Företagspresentation av företag X

Detta företag vi intervjuat önskade vara anonym i vår studie, vilket därmed gör att vi inte kan gå lika djupt med företagsbeskrivningen av det valda företaget. Vi har därför valt att namnge det företag X. Företag X är ett globalt företag med verksamhet inom teknologi. Antalet anställda uppgår till ca 8500 runt om i världen. De kännetecknas även för att vara ett kunskapsintensivt företag med högt i tak där medarbetare kan trivas och utvecklas.

4.2.1 Rekryteringskoordinators respons

Rekryteringskoordinatören som vi har intervjuat, har vi namngett Emma. Hon är 27 år gammal och arbetar inom HR (Human Relations) avdelningen sedan drygt ett år tillbaka. Hon har en magisterexamen från personal och arbetslivsprogrammet.

4.2.2 Belöningsystemets roll i företag X

Enligt Emma förekommer det två olika typer av monetära belöningsystem inom företaget. Det ena belöningsystemet bygger på hur väl företaget har gått under året och det får alla de anställda ta del utav medan det andra bygger på individens

prestation. De anställda kan inte välja vilket belöningsystemet de vill tillhöra utan det beror på vilken position och nivå man befinner sig på. De högre uppsatta som chefer får en större belöning i form av bonus eftersom deras prestation har en större inverkan på företagets resultat. De anställda får därmed inte delta i de båda belöningsystemen. Men de flesta anställda får delta i företagets bonus genom ett påslag av deras årslön. Förutom monetära belöningsformer förklarar hon att det även finns belöningar i form av icke-monetära slag. De kan utgöras av möjligheten till kompetensutveckling och kurser. Hon nämner att en förmån som företaget kan ge till de anställda som har presterat extra bra exempelvis kan få ett presentkort på till exempel en restaurang som benämns ”dinner for two”. Andra förmåner företaget har är, gratis kaffe och frukt, egen bärbar dator, arbetstelefon, företagsfester, personalrabatt på företagets produkter, tjänstemannapension och föräldraledighet (utöver det vanligt fastställda) som alla anställda får del utav.

Emma förklarar att syftet med företagets belöningsystem kan vara olika beroende på vilken form av belöningsystem man tittar på. Belöningen ska vara som en ”morot” för de anställda att prestera extra säger hon. Emma säger att företagets resultat bygger på de anställdas resultat och menar att det finns en koppling mellan belöningsystemet och företagets resultat till viss del. Ifall det går bra för företaget kommer det att spegla de anställdas prestation i belöning av den monetära formen. Hon nämner att företagets säljare kan tänkas bli mer motiverade av individuella prestationer och prestera bättre med någon form av provision, bonus eller individbaserad lön för sin försäljningsprestation. Andra personer lockas mer av att få utbildning och utvecklas inom sitt arbete i företaget menar Emma. Företagets mål är att alla anställda skall bli belönade med något intressant för just den individen vid goda prestationer.

Belöningsystem är en del av det paket företaget erbjuder till sina anställda, för att vara konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden. Ändamålet med det är också att kunna locka till sig de bästa medarbetarna och behålla dem i företaget. Belöningsystemet är dock bara en del av detta konstaterar Emma och nämner andra viktiga egenskaper företaget arbetar efter att ha en trevlig och omtyckt arbetsmiljö. Emma säger att belöningar, förutom att vara individbaserade även kan vara gruppbaseade, och nämner som exempel på att ett team kan efter ett genomfört intensivt projekt få åka iväg på go-kart som gruppbelöning.

Hon poängterar att företaget arbetar kring uttalade värderingar när man bedömer vilka handlingar som ska belönas. Värderingarna är centrala för hela det globala företaget och därmed formulerade på engelska, vilket redogörs i punktform nedan:

- Passionate about success
- Innovative in our thinking
- Responsive to our customers
- Be customer focused
- Act Commercially
- Take ownership
- Demonstrate across boundaries mindset
- Be open to change & seek innovation

Varje år sitter alla anställda ner med sin närmaste chef och har så kallat pm-samtal (performance management). Dessa fungerar som utvecklingssamtal där man går

igenom prestationerna under året som gått för de anställda och sätter upp nya mål för kommande år. Dessa prestationer är den väsentliga grunden för bedömningen av den anställdes prestation. Under pm-samtalen bedöms hur individerna presterar efter kärnvärderingarna. Hon säger att det finns både långsiktiga och kortsiktiga belöningar beroende på vilka mål den anställda har uppnått. De långsiktiga belöningarna grundas oftast på företagets och individens prestation under ett helt år. Medan kortsiktiga prestationerna belönas snabbare under året.

4.2.3 Motivationen att prestera i Sverige

Enligt Emma arbetar man aktivt inom HR-avdelningen för att stimulera motivationen och konstaterar att motivationsgraden generellt ligger på en hög nivå hos de anställda. Hon säger även att det finns oerhört kompetent personal hos deras kunskapsintensiva företag, det är därför viktigt att ständigt jobba inom HR-avdelningen för att vara en attraktiv arbetsgivare. Det gäller då att försöka hitta karriärvägar för de anställda för att öka motivationen hos de anställda. Hon förklarar att den bästa reklamen de kan få som arbetsgivare är anställda som är motiverade och nöjda med sitt arbete.

Hon klargör att belöningsystem bara utgör en del av aspekten med att öka motivationen, och fastställer att man inte kan isolera systemet till det som endast motiverar, utan att de måste se till att ha ett hållbart och lockande helhetspaket innehållande både möjligheter, belöningar och förmåner. Hon nämner även slutligen att man inte kan göra hur som helst när man skall etablera sig i olika länder. Hon nämner att olika länder har olika avtal som bör följas, det är då viktigt att man anpassar sig till de olika länder man är verksam i. Hon nämner att i Sverige kanske mer fackliga företeelser kan ha en större roll än i andra länder.

4.3 Ingenjörens respons

Ingenjören som vi intervjuat har vi namngett Koizumi. Han är 31 år gammal och arbetar som ingenjör sen två år tillbaka vid företaget X. Koizumi har en civilingenjörsexamen från ett japanskt universitet. Koizumi var tidigare bosatt i Japan och arbetade vid ett företag som heter NPC vilket är i sin tur är ett dotterbolag till det mer kända klockföretaget Seiko. Vid NPC arbetade han under fyra år inom R&D (Research and design) avdelningen som ingenjör.

4.3.1 Belöningsystemets roll vid företag X

Det belöningsystem som de har vid företaget utgörs bland annat av en årlig bonus som alla anställda får ta del av efter företagets resultat enligt Koizumi. Han förklarar att bonusen utgör generellt en liten del av årsinkomsten men att han ändå är positivt överraskad över den bonusen han får del av eftersom han inte hade förväntat sig att det fanns någon bonusbelöning alls i Sverige.

Koizumi säger att den bonus han får vid företaget är baserad efter gruppens prestation snarare än individens prestation. Han tycker även att den utbetalning de har i form av bonus vid företaget är positiv i bemärkelsen att gruppen belönas eftersom mycket utav arbetet utförs i grupper. Det skulle vara svårt att belöna en individ, då det kan vara

svårt att veta vad en enskild arbetare har presterat för företaget resultat säger Koizumi.

Han förklarar att om den monetära delen av belöningssystemet skulle baseras på individens prestation vore de lämpligare att istället höja lönen för individen i fråga som har presterat väl. Företagets helårsresultat speglar inte vad en individ har åstadkommit, så det är fel att införa ett belöningssystem baserat på individuella prestationer tycker Koizumi.

Koizumi menar att man ska bli belönad för den prestation man bidrar till, men att prestationen och resultatet inte alltid är korrelerade till varandra. Han tar upp ett exempel: Om designavdelningen skapar en bra designad produkt men tillverkningsavdelningen inte kan producera produkten väl, kan det skapa frustrationer om inte designern skulle bli belönad för sin goda prestation. Han upplever därför att det borde finnas tydligt uttalade och konkreta mål för att veta vad belöningen baseras på. Anställda vill inte arbeta hårdare än nödvändigt om de inte vet vad belöningen baseras på menar han. Att bli belönad efter företagets ”output” och få pengar i handen är det sättet han tycker är lämpligast.

Ingenjören upplever att han har en marknadsmässigt anpassad lön när han jämför sin lön med andra företag i branschen. Han säger sig däremot vara mindre nöjd över avdelningens lönenivå i jämförelse med andra avdelningar i företaget. Han tycker annars att det är en bra balans mellan arbetsuppgiftens svårighetsgrad och lönen i relation till arbetet.

Koizumi förklarar även att han hade ett val när han blev anställd om han ville jobba med övertid eller inte. Han valde att skriva på ett anställningskontrakt där han får möjlighet att jobba med övertid. Han förklarar att man får maximalt jobba 150 timmar i övertid på ett år och om man skulle komma över 100 timmar var man tvungen att rapportera till HR- avdelningen och motivera varför man skulle behöva jobba mer. Han menar därför att han försöker anpassa arbetsveckorna så att han inte kommer över 100 timmar på ett år. De övertidstimmar han jobbar in kan han välja mellan att ta ut i form av lön eller kompedighet. Att försöka ha en balans mellan kompedighet och lön är något han strävar efter, eftersom han tycker att skatten är hög i Sverige och att han inte får ut mycket i handen om han tar ut allt i form av lön för sin övertid.

4.3.2 Motivationen att prestera i Sverige

Koizumi uppfattar att vissa är mer motiverade i sitt arbete och därmed presterar bättre än andra kollegor. De anställda som inte är lika motiverade, när man arbetar i projekt blir därför en belastning för gruppen och därmed ett ”freerider” problem tycker han.

Han förklarar att det finns mål samt planer för hur arbetet skall utföras inom sin avdelning, men att de inte är beskrivna i detalj. Problemet uppstår därför att det ibland är svårt att veta vem som skall göra vad och detta skapar ofta konflikter för den egna avdelningen. Ett vanligt citat inom avdelningen är ”vem skall göra det här och vems ansvar är det här”? Han menar därför att arbetet skulle ha underlättats mer om det fanns specifika och detaljerade planer för att kunna nå målen. Koizumi upplever att målen inom den egna avdelningen inte är alltför högt uppsatta, men att det blir svårt

att utföra arbetet som grupp när styrningen fungerar mindre bra. Detta kan påverka gruppens motivation och leda till att en del lämnar sitt arbete efter en tid.

Koizumi säger att han inte blir så mycket mer motiverad genom den bonusen han får ta del av inom företaget, eftersom den är så pass marginell. Han upplever däremot att kompetensutvecklingen och karriärmöjligheten är något som har ökat hans motivation efter att han började arbeta i Sverige. Genom att han utvecklas inom företaget och blir skickligare i sitt yrkeskunnande samt ökar sina kunskaper bidrar det till goda resultat för en själv och för företaget. ”Om jag växer, växer också företaget” är ett uttryck han efterlever sen han börjat arbeta i Sverige.

Koizumi upplever att företaget intresserar sig för individens motivation genom att arbeta aktivt inom team-building. Genom team-building har man olika aktiviteter där man får gå ut med sin avdelning. Han tycker att det är ett trevligt ”event” och uppskattar denna team-building vilket stimulerar motivationen i positiv bemärkelse för honom.

4.3.3 Belöningsystemets roll i Japan

Enligt Koizumi är den monetära belöningen den mest väsentliga delen av bonusen i Japan. Han blev belönad med två årliga bonusar då han arbetade i Japan. De två årliga bonusar inom företaget NPC var inte något speciellt för just detta företag, utan det var något som det flesta företag och organisationer fick i Japan. Att få bonus i Japan är något man förväntar sig och är en självklarhet inom samhället säger han. De två årliga bonusar som utbetalades från arbetsgivaren förekom under sommaren och vintern, med varierade storlek vid varje utbetalning.

Han berättar att på företaget han arbetade vid, uppgick bonusen till cirka 2,8 gånger ens månads lön, det vill säga om han hade en månadslön på 100,000 yen i månaden så blev bonusen 280,000 yen. Bonusen sattes efter hur väl företaget gick under årets gång. Att bli belönad efter utförd prestation är något han föredrar och detta var även fallet inom företaget i Japan. Koizumi ifrågasätter hur ett företag kan belöna någon individ i förväg när de inte vet hur det kommer att gå för företaget.

Koizumi förklarar att bonusen man fick var ett mycket viktigt instrument för samhället. Bonusen kan användas för att kunna amortera egna lån på banken vid köp av bostad och bil. Han säger att det skulle vara svårt att köpa hus och bil utan dessa två årliga bonusar som utbetalas av företagen. Han berättar att den japanska kulturen är byggt kring bonussystemet och att företagen gör reklam innan bonusen utbetalas för att de just ska köpa deras produkter och tjänster. Månadslönen ska täcka de vardagliga utgifter och bonusen ska komplettera och användas för att köpa dyrare produkter. Han jämför även sin bonus med andra företags bonus i Japan och säger att det finns stora företag där de anställda kan få upp till fyra gånger den egna månadslönen i form av bonus.

Vid det företag han arbetade på hade de en gräns för hur mycket övertid man kunde få betalt per månad. Företaget hade en gräns på 30 timmars övertidsarbete i månaden och det var så mycket man kunde få betalt i övertid. Han förklarar dock att han jobbade ca 60 timmar övertid i månaden och om han skulle få betalt för de övriga 30 timmarna var upp till företaget om de ville betala eller inte. Ibland blev man belönad

för övertid och i vissa fall blev man inte belönad för sin övertid. Att fullgöra sina arbetsuppgifter under 8 timmar om dagen var omöjligt och därför var de tvungna att arbeta mycket övertid. Att arbeta övertid var därför mycket vanligt förekommande och något man inte kunde välja bort som i Sverige berättar Koizumi.

Koizumi förklarade att de hade en stämpelklocka vid företaget innan men att det ledde till problem då flera anställda jobbade alldeles för mycket övertid. De gjorde om då tid rapporteringen till att de själva skulle rapportera hur mycket de hade arbetat i övertid till sina chefer. Koizumi upplever att han fick en marknadsmässig lön i Japan och att den var generellt bra. Han förklarar att de flesta nyexaminerade anställda får nästan samma lön de första åren i jämförelse med andra företag. Löneskillnader ser de först efter att ha arbetat en längre period i företaget mellan små och stora företag inom samma yrke. Enligt Koizumi föredrar en del anställda att bli belönade genom icke-monetära belöningar som exempelvis att bli placerade i en högre position inom företaget. Personligen prioriterade han de monetära belöningarna eftersom arbetsbördan och ansvaret ökas med en högre position i hierarkin inom företaget. Att prioritera fritid och inte arbeta för mycket är viktigt tycker han.

4.3.4 Motivationen att prestera i Japan

Motivationen för att prestera i arbetet stimuleras med bonusen enligt Koizumi. Ju mer de får i bonus, desto mer ökar arbetsglädjen att prestera ytterligare för att överträffa företagets mål. Bonusens storlek signalerar hur väl det har gått för företaget och ger en trygghet för de anställda att få stanna kvar vid företaget.

Om bonusen är lägre än förväntat ger de oss budskapet att det går dåligt för företaget och de blir istället ännu mer motiverade för att vända företagets dåliga utveckling och säkra den egna arbetstryggheten. Att förlora sitt jobb i Japan leder till stora svårigheter säger Koizumi och förklarar att det inte är lika lätt att hitta ett nytt jobb som i Sverige. Ett socialt trygghetssystem som skyddar dig liknande den i Sverige finns inte i Japan. Det är därför viktigt att arbeta hårt i Japan för att inte förlora jobbet, likaväl när det går bra som när det går dåligt för företaget.

Han belyser vikten av att nå företagets mål i Japan. Motivationen att nå företagets mål i Japan var högre än vad den är i Sverige, eftersom konsekvenserna är större i Japan. Koizumi förklarar att den japanska arbetsmarknaden är mycket hård. Han förklarar dock att det var lättare att nå företagets mål och de projekt cheferna gav honom i Japan eftersom arbetsfördelningen fungerade bättre inom det företaget han arbetade på i Japan än vad det gör vid nuvarande företaget i Sverige. Hur företaget motiverar sina anställda i Japan skiljde sig ifrån Sverige förklarar Koizumi. Det sätt företaget motiverade sina anställda i Japan var genom att moderbolagets ledare kom till företaget för att motivera sina anställda genom några uppmuntrande ord. De uppmuntrande orden tolkades dock mer som ett hot förklarar han. De kunde säga att det inte går så bra för dotterbolaget just nu och det är därför viktigt att vi skall arbeta tillsammans för att nå företagets mål. ”Let’s work together to meet the company’s goal” kunde vara sätt för företaget att motivera sina anställda. Koizumi förklarar att han snarare blev mer motiverad när han fick känslan av att företaget gick dåligt än när det gick bra, det skapades således en känsla av att det då var viktigt att arbeta hårdare för att nå företagets mål. Det blir därför istället mer en piska än en morot som skapar motivationen i Japan.

5 Analys

I detta kapitel tar vi upp vår analys av teorin och empirin. Vi inleder med att analysera motivationen för att sedan analysera belöningsystemets roll i Sverige och Japan.

5.1 Motivation

Bruzelius och Skärvad menar på att motivation oftast utgörs av ett behov eller önskemål genom olika slag. Det är då viktigt att motivationen ger anställda en drivande kraft till handlingar i en viss riktning.⁸⁶ De två företagen som vi har undersökt jobbar ständigt för att motivera de anställda med att sträva efter företagets mål. Yamaguchi nämner att han ständigt jobbar för att öka motivationen för de anställda som chef, medan Emma säger även att de arbetar kontinuerligt inom HR-avdelningen för att stimulera motivationen hos de anställda. Arvidsson säger även att syftet med motivationen är att motivera anställda till önskvärda prestationer och att få individer och organisationer att dra åt samma håll.⁸⁷ Koizumi finner dock vissa brister i arbetsfördelningen som sänker motivationen för att uppnå företagets mål i företaget X. Det kan tolkas att en bättre arbetsfördelning kan bidra till att lättare kunna nå företagets mål vid Koizumis avdelning.

Armstrong nämner att det finns två slag av motivation. Den första handlar om att människor blir motiverade genom att söka och finna arbeten som tillfredsställer deras behov. Det andra sättet att motivera anställda är genom ledning med metoder som betalning, vidarebefordring och uppskattning.⁸⁸ Yamaguchi poängterar att den bästa motivationen är när anställda har en inre motivation. Med den inre motivationen kan företagets mål nås utan att behöva belöna den anställde menar Yamaguchi. Han nämner detta till trots att han även belönar sina anställda i både monetära och icke-monetära former för att öka motivationen bland de anställda inom företaget. Emma nämner att de försöker hitta karriärvägar för anställda genom vidarebefordringar för att öka och stimulera motivationen bland de anställda. Hon nämner också att de använder sig av belöningsystem för att det skall fungera som en ”morot” och öka motivationen hos de anställda. De två företagen använder sig då bland annat av Armstrongs teori för att motivera sina anställda.

I teorin framkommer det att livstidsanställning reducerar ”freerider” problematiken i Japan, då företag kan satsa på sina anställda i form av kompetensutvecklingsprogram som gör att de anställda engagerar sig mer för sitt arbete. Koizumi upplevde inte ”freerider” problematiken i Japan då alla jobbar hårt mot samma mål. Yamaguchi nämner även att ”de som inte jobbar hårt är det något fel på” som är mentaliteten för japaner och därmed att ”freerider” problem inte är något vanligt förekommande bland japanska arbetare. Koizumi upplever dock skillnader mellan de som jobbar hårt och de som inte anstränger sig lika mycket i sitt arbete vid hans avdelning på företaget X. Det kan då upplevas av Koizumi som är en sorts ”freerider” problem, eftersom mycket utav arbetet utförs i team/grupper. Yamaguchi nämner att ”freerider” problem

⁸⁶ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2004) Integrerad organisationslära s.289

⁸⁷ Samuelson, Lars A. (red.) (2004) Controllerhandboken s.28

⁸⁸ Armstrong, Michael (1993) Managing reward system s.24

reduceras genom arbetsmetoden Kaizen där anställda måste arbeta tillsammans för att uppnå företagets mål och genom de gruppmöten de har hos företagen i Japan.

Maslow tar inom motivationsteorin upp behovstrappan som delas upp i fem steg. Det kan konstateras att det första steget inom behovstrappan är det mest grundläggande för alla de tre respondenterna, vilket är de fysiska behoven. Både Koizumi och Yamaguchi framhäver trygghetsanställningens värde för japaner, då stora risker förekommer vid miste av sitt arbete i Japan. Detta menar samma respondenter inte förekommer med likartade risker i Sverige då man har en bättre utvecklat socialt trygghetssystem. Trygghetsanställningarna är hänvisande till Maslows trygghets behov, som har en högre prioritet för japaner än svenskar. De sociala behoven tenderar att spela en viktigare roll i Sverige än i Japan. Yamaguchi säger att man förväntas prioritera arbetstiden före familjetiden i Japan och att det är vice versa i Sverige, där man värdesätter familjetiden och fritiden före arbetstiden. Det framgår även av Bjerke att japaner förväntas sätta sina individuella intressen efter gruppens intresse hos företagen.⁸⁹ Det kan då uttydas att de sociala behoven har en högre prioritet i Sverige än i Japan och att trygghetsbehoven har en högre prioritet i Japan än i Sverige. De två översta behoven i behovstrappan har vi dock svårare att analysera då det inte framkommer tillräckligt tydligt i empirin.

Hertzberg har i motivationsteorin vidareutvecklat Maslows teori och skriver om tvåfaktorsteorin. Han delar in de tre första grundläggande behoven i Maslows behovstrappa som Hygienfaktorer och de två översta stegen som motivations faktorer.⁹⁰ Det har riktats kritik mot Hertzberg då det kan vara svårt att särskilja mellan hygienfaktorer och motivationsfaktorer.⁹¹ Vi har dock haft lättare att analysera hygienfaktorerna i vår empiri än vad som har varit fallet med motivationsfaktorerna. Hertzberg tar upp i sin tvåfaktorsteori att lönen har en mindre betydande faktor.⁹² Koizumi är dock mindre nöjd med sin lön då han jämför sin lön med andra likartade avdelningar inom företaget. Vi ser därför att lönen har en betydande faktor och bör upplevas som rättvis och prestations baserad, i likhet med vad Koizumi uppfattar som en rättvis marknadsmässig lön.

5.2 Belöningsystem i Sverige

Belöningsystem är ett styrinstrument för att rekrytera och behålla attraktiv personal att prestera och bli motiverade enligt Arvidsson.⁹³ Emma säger i enlighet med Arvidsson att de tillämpar belöningsystem för att locka till sig de bästa medarbetarna och för att kunna behålla dem i företaget. Hon nämner även att det är ett viktigt styrinstrument för att vara konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden. Arvidsson konstaterar vidare att belöningar av finansiella och icke- finansiella slag fungerar i största grad som drivande kraft och är motiverande.⁹⁴ Emma säger att förutom monetära belöningsformer så förekommer det även belöningar av icke- monetära slag. Hon konstaterar att belöningsystemet endast är en del av helhetspaketet som företaget erbjuder sina anställda.

⁸⁹ Bjerke, Björn (1998) Affärsledarskap i fem olika kulturer s.177

⁹⁰ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2004) Integrerad organisationslära s.291

⁹¹ Eriksson-Zetterquist, Ulla (red.) (2005) Organisation och organisering s.135

⁹² Ibid s.135

⁹³ Arvidsson, Per (2005) Styrning med belöningsystem s.5

⁹⁴ Samuelson, Lars A. (red.) (2004) Controllerhandboken s.153

I teorin framkommer det enligt Arvidsson att belöningssystemet bygger på att de som mäts och belönas är det som också blir utfört.⁹⁵ Det framkommer i vår empiri att det ibland kan vara svårt att mäta goda prestationer och vad de bygger på. Koizumi tar exempelvis upp att om design avdelningen skapar en bra design av en produkt, men tillverknings avdelningen inte kan tillverka produkten, kan det tyckas orättvist om de som har designat produkten inte blir belönade för sina goda prestationer. Yamaguchi tar även upp ett liknande exempel där, om försäljningens framgång beror på försäljarnas prestationer att sälja produkten eller om det bygger på tillverkarnas prestationer att producera produkten, kan det vara svårt att veta vem som skall bli belönad. Det är därför viktigt att ett belöningssystem inte är dåligt utformat och bör upplevas som meningsfullt av medarbetarna, så att rätta prestationer blir belönade enligt Arvidsson.⁹⁶ Vi tycker i enlighet med Arvidsson att ett väl utformat belöningssystem kan bidra till att medarbetarna kan känna sig meningsfulla, och därmed bidra till att inte fel prestationer blir belönade. För medarbetarna kan det då framgå vilka prestationer och handlingar som företaget önskar belöna.

Monetära belöningar är ett viktigt medel för att tillfredsställa mänskliga behov, men efter en viss nivå blir effekten av ytterligare monetära belöningar avtagande och inte lika viktiga enligt Arvidsson.⁹⁷ Yamaguchi säger att vissa medarbetare inte blir motiverade trots höga belöningar i monetära former. Han nämner genom ett exempel där en anställd kan ha hög lön, företags bil med mycket semester och ändå inte vara motiverade. Han nämner då att monetära belöningar då inte är fallet för att öka motivationen i vissa fall, som är i enighet med vad Arvidsson nämner i teorin. Emma nämner att de har både monetära och icke monetära belöningar hos deras företag. De monetära belöningarna utgörs av hur väl företaget har gått, vilket alla anställda får ta del av och det andra bygger på individens prestation. Koizumi nämner att han också får del av den belöning som baseras på företagets resultat. Emma säger att de icke-monetära belöningarna kan vara igenom kompetensutveckling, team-building och kurser anställda får delta i. Koizumi säger att han inte bara prioriterar monetära belöningar, utan uppskattar också kompetensutveckling och team-building aktiviteter de har i företaget. Man kan då se att inte endast monetära belöningar är något som ökar motivationen hos de anställda. Det framgår även enligt Merchant att det är därför inte är vanligt att man endast tillämpar en form av belöningssystem universellt.

Företaget kan ha nytta av både kortsiktiga och långsiktiga målsättningar enligt Paul och Alm.⁹⁸ Emma säger att de även har kortsiktiga och långsiktiga belöningar beroende på vilka mål den anställda har uppnått. Hon säger att de långsiktiga målen bygger på företagets och individens prestation under ett helt år. Detta är då något som de anställda blir belönade med i slutet av året genom ett påslag som Koizumi nämner. De kortsiktiga belöningarna gör att de anställda belönas snabbare och bygger på de kortsiktiga prestationerna de anställda bidrar till. De kortsiktiga belöningarna kan vara ”dinner for two” eller att en grupp kan få åka ”go-kart” genom ett väl utfört arbete. Det är då i enlighet med vad Merchant nämner att kortsiktiga mål belönas under

⁹⁵ Arvidsson, Per (2005) Styrning med belöningssystem s.6

⁹⁶ Ibid s.6

⁹⁷ Samuelson, Lars A. (red.) (2004) Controllerhandboken s.137

⁹⁸ Paul, Ann-Sofie & Alm, Ove (1991) Belöningar och belöningssystem s.26

kortare än ett år och långsiktiga belöningar baseras på ett år eller en längre period.⁹⁹ Vi ser att de kortsiktiga målen tenderar att belönas i form av icke- monetära belöningar, medan de långsiktiga målen belönas genom monetära belöningar. Företagen bör ta hänsyn till att även belöna kortsiktiga mål i monetära former i större grad för att kunna motivera medarbetare på kortare sikt. Vi inser att det kan vara svårt för företagen att belöna kortsiktiga mål lika ofta som långsiktiga mål i form av monetära termer, då företagen kanske inte vet den framtida utvecklingen på lång sikt.

Det blir allt vanligare att man tillämpar gruppbaseade belöningar i situationer där det är svårt att avskilja en individs bidrag för det utförda arbetet enligt Armstrong. Detta är även något som Koizumi nämner, att det kan vara svårt att se vad en enskild individs prestation bidrar till företagets resultat. Han nämner även att det är ett stort företag där flera medarbetare arbetar tillsammans. Yamaguchi nämner dock att de belönar individer framför grupper hos företaget Yamaha Scandinavia. Detta kan enligt oss bero på storleken på företaget då större företag kanske belönar grupper i högre omfattning. Arvidsson framhåller att grupper inte skall vara allt för stort sammansatta för att kunna se att individen verkligen kan bidra till det gemensamma resultatet.¹⁰⁰ Vi kan urskilja att det kan vara mer anpassat att belöna individer vid mindre företag där de jobbar mer individuellt, och att gruppbelöningar är mer anpassat till större företag där man arbetar mer i grupper.

Bonuslön är något som vanligtvis används för att motivera medarbetare och denna belöning utbetalas oavsett vilken kategori medarbetaren tillhör enligt Arvidson.¹⁰¹ Detta är dock inte något som finns för alla de anställda på de företagen vi har undersökt. Yamaguchi säger att bonuslöner främst går till försäljarna inom företaget. Emma nämner även att försäljare är de som kan tänkas bli motiverade genom bonuslöner eller provisioner. Detta stöds även i teorin, eftersom det ger ett omedelbart kvitto på individens prestation.¹⁰² Emma säger också att högre chefers prestationer och beslut har en större inverkan på företagets resultat och de blir därför tilldelade större belöningar än de hos lägre positioner inom företaget. Koizumi nämner att den bonus han får vid slutet av året är väldigt marginell och har en obetydlig påverkan på motivationen. Vi kan härmed se att påverkbarheten av den egna prestationen är det som bör ligga till grunden för belöningen. Vi ser därför att det förekommer en ojämn balans mellan högre chefers och exempelvis Koizumis årliga bonusbelöning efter att ha tagit hänsyn till den utförda prestationen av individen. Flera faktorer kan givetvis ligga till grund för underlaget till bonusbelöningarnas skillnader i proportion för olika nivåer inom företaget.

⁹⁹ Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007). Management Control Systems s.138

¹⁰⁰ Arvidsson, Per (2005) Styrning med belöningsystem s.6

¹⁰¹ Ibid s.7

¹⁰² Ibid s.7

5.3 Belöningsystem i Japan

Båda de japanska respondenterna nämner att arbetskulturen i Japan är väldigt hård arbetsmässigt. Det framgår även av Bjerke att tid är pengar i den japanska arbetskulturen.¹⁰³ Koizumi och Yamaguchi säger att övertidsarbete är mycket förekommande i Japan. Koizumi nämner att han jobbade väsentligt mycket mer övertidsarbete i Japan än vad han gör i Sverige under ett år. Därför kan man se att det är ett hårdare tryck mot anställda i Japan och att företaget värderar anställdas tid som pengar i den japanska arbetskulturen.

Okochi och Karsh nämner i teorin att belöningsystem som styrmedel är generellt annorlunda i Japan ifrån väst.¹⁰⁴ Okochi och Karsh nämner exempelvis att i västerländska länder bygger lönen bara på grundlönen medan man i Japan oftast har en mängd olika utbetalningar. Detta framkommer även av Yamaguchi som nämner att i början på den anställdes karriär är man betald under ens kompetensnivå, men att man istället blir belönad över ens kompetensnivå vid slutet av sin karriär. Detta stöds även i teorin av Okochi och Karsh att en anställdes lön fortsätter att öka efter ens ålder och tjänst hos företaget trots att en anställdes kompetensnivå har kulminerat.¹⁰⁵ Yamaguchi nämner att unga anställda i Japan inte är missnöjda över sin låga lön i början av sin karriär eftersom de vet att de kommer bli mer belönade i slutet av sin karriär, då de istället blir belönade över deras kompetens nivå. Koizumi verkade inte vara missnöjd med sin lönenivå i Japan då han nämner att nästan alla nyexaminerade får en likartad lönenivå på de främsta företagen. Nakata nämner även i teorin att två individer med en likartad utbildning kan bli belönade annorlunda beroende på ens ålder och senioritet i företaget.¹⁰⁶ Yamaguchi nämner att man får mer betalt efter ens ålder och tjänst hos företaget, detta kallas för senioritetsbaserat lönesystemet. Han nämner också under intervjun att han nu är vid stadiet då han är betald över sin kompetensnivå. Koizumi var dock i början av det senioritetsbaserade lönesystemet, då han var nyexaminerad vid sin tjänst vid företaget.

Yamaguchi upplever att anställda i Sverige får en lön baserad på sin kompetens nivå. Det framkommer även i litteraturen att man i västerländska länder oftast baserar lönen efter en yrkeskompetens.¹⁰⁷ Yamaguchi nämner dock att fallet inte är så i Japan utan att lönen baseras på senioritet, som tidigare nämnts. Yamaguchi säger att det senioritetsbaserade lönesystemet är en strategi för att skapa incitament hos individen att stanna kvar på ett och samma företag. Att man implementerar ett senioritetsbaserat belöningsystem i Japan kan förmodligen vara en strategi som företaget använder sig av för att kunna behålla sina anställda på företag. Det är inte lika vanligt att man byter arbetsgivare i Japan som det kan vara i väst. Det senioritetsbaserade belöningsystemet gör det även lättare för företag att ha livstidsanställda. Det skapas en slags lojalitet till arbetsgivarna. Det framkommer även av Bjerke att det är vanligt att anställda i Japan stannar kvar på ett och samma företag efter universitets studier.¹⁰⁸ Vi ser många stora fördelar med livstidsanställning då man kan satsa på individens

¹⁰³ Bjerke, Björn (1998) Affärsledarskap i fem olika kulturer s.167

¹⁰⁴ Okochi, Kazuo (red.) (1973) Workers and employers in Japan s. 361

¹⁰⁵ Ibid s.362

¹⁰⁶ Nakata, Yoshifumi (red.) (1997) Work and Pay in the United States and Japan s.98

¹⁰⁷ Okochi, Kazuo (red.) (1973) Workers and employers in Japan s. 362

¹⁰⁸ Bjerke, Björn (1998) Affärsledarskap i fem olika kulturer s.177

kompetensutveckling och träning utan att befara att individen skall lämna sin arbetsplats.

Freeman och Weitzman nämner att Japan har ett relativt unikt ersättningssystem för arbete som baseras på två årliga bonusutbetalningar som skiljer sig från period till period.¹⁰⁹ Koizumi och Yamaguchi bekräftar att de även fick dessa bonusutbetalningar som varierade vid varje utbetalning, vid sina anställningar i Japan. Yamaguchi nämner att bonusen kunde variera mellan två till tre gånger av månadslönen. Med det senioritetsbaserade systemet betyder det att även bonusen ökar efter ens ålder och tjänst vid företaget eftersom den baseras på månadslönen. Kawasaki och Hart konstaterar i teorin att den japanska bonusutbetalningen är större än i Europa och USA.¹¹⁰ Det framgår även av Freeman och Weitzman att bonusen i Japan uppgår till ca en fjärdedel av årslönen.¹¹¹ Det kan då bindas samman med vad Koizumi nämnde, att den japanska bonusbelöningen är generellt mycket större än det han får nu i Sverige.

Enligt Nakata i teorin skall hushållsutgifter, familjeutgifter och resekostnader täckas av grundlönen, medan övertidsersättning och de två årliga bonusar skall täcka de resterande utgifterna.¹¹² Koizumi säger att de skulle vara svårt att köpa exempelvis hus och bil om man inte fick bonusutbetalningar i Japan. Man kan då se att bonusen har en viktig roll för anställda i Japan. Att lönen och bonusen ökar i slutet av karriären har även ett annat syfte enligt Nakata, då japaner har mer behov av pengar i ens senare livscykel då de behöver betala för barnens universitets utbildning.¹¹³ Man kan då se att det är viktigt för äldre i Japan med barn att få en högre lön och bonus vid ens senioritet. Vi tycker då att lönen och bonusen är anpassad till de anställdas behov under ens livscykel.

Arvidsson nämner att belöningar kan definieras i två begrepp ”piskan” och ”moroten” vid olika sammanhang, där vissa kan betrakta belöningen som en morot och att vissa kan se det mer som en piska i olika sammanhang i företaget.¹¹⁴ Ingenjören Koizumi kunde betrakta både bonusen som en morot och som en piska, som Arvidson nämner. Han menar att motivationen ökades om bonusen var i större proportion än det vanliga, där det då kunde bli en ”morot”. En stor bonus bidrar till både ekonomiska fördelar samt att han kunde inse att företaget var i ett gott tillstånd, som även tryggar hans anställning hos företaget. Bonusen i form av piskan uppstod om bonusen var relativt liten. Han säger att en liten bonus bygger på att företaget är i ett dåligt tillstånd och medför att risken för att bli av med sitt arbete blir större. Han nämner därför att en mindre bonus kunde ses som en piska, som ledde till att man var tvungen att arbeta hårdare för att inte mista sitt arbete. Yamaguchi exemplifierar ”moroten” och ”piskan” med att höga belöningar alltid kommer med stora risker. Vi kan urskilja att de båda japanska respondenterna har olika uppfattningar: Koizumi tolkar fenomenet till att en mindre belöning kan innebära och upplevas som stora risker, då Yamaguchi säger att stora belöningar är det som bidrar till stora risker. Vi ser då inget samband mellan att få stora belöningar som förknippas med stora risker som Yamaguchi

¹⁰⁹ Artikel 1 s.1

¹¹⁰ Hart, Robert A. & Kawasaki, Seiichi (1999) Work and pay in Japan s.93

¹¹¹ Artikel 1 s.2

¹¹² Nakata, Yoshifumi (red.) (1997) Work and Pay in the United States and Japan s.105

¹¹³ Ibid s.105

¹¹⁴ Samuelson, Lars A. (red.) (2004) Controllerhandboken s.137

nämner. Detta kan innebära att stora belöningar endast utdelas vid goda uppnådda prestationer men att man inte får del av belöningen vid sämre prestationer.

Enligt Freeman och Weitzman skall bonusen uppfylla tre övergripande syften i Japan. Det första syftet är att kunna garantera anställda en livstidsanställning under sämre som bättre tider.¹¹⁵ Detta kan dock vara något som respondenten Koizumi inte uppfattar eftersom han upplever en dålig bonus som ett tecken på otrygghet i anställningen. Det andra syftet är då att öka engagemang för de anställda, vilket kan bindas samman med vad Koizumi känner, då han blir mer motiverad och engagerad vid bättre bonusutbetalningar samt vid sämre bonusutbetalningar. Slutligen skall bonusen betona ett symboliskt praktiskt värde av sambandet mellan företagets och de anställdas välmående. Koizumi upplever att bonusens storlek är det som betonar företagets och hans eget välmående, genom att bonusen betonar företagets tillstånd. Vi ser då ett samband mellan de två sistnämnda syftena med vad Koizumi berättar och där det första syftet i teorin är lite otydligare i vår empiri.

Koizumi berättar från sin tidigare erfarenhet att grupper blev belönade i större utsträckning än individuellt. Detta kan bindas samman med Bjerkes teori om att japaner förväntas sätta individuella intressen efter gruppens intresse.¹¹⁶ Vi ser då att det är viktigt att alla anställda jobbar hårt inom företaget i Japan eftersom bonusen som alla får del av bygger på gruppens prestation. Det framgår även av Armstrong att gruppbaseade belöningar skall identifieras att gruppen arbetar tillsammans för att uppnå de definierade målen.¹¹⁷

Något som inte framgår i teorin, men som både Emma och Yamaguchi nämner är att man behöver anpassa sig till länders avtal när man skall etablera sig i olika länder. Yamaguchi säger då att de även har anpassat belöningsystemet till svenska förhållanden. Man kan då ifrågasätta Yamaguchi varför man anpassar belöningsystemet till svenska förhållanden när det inte finns några avtal hur man skall etablera ett belöningsystem. Han nämner visserligen då att svenska arbetare förmodligen inte vill arbeta med en lön under deras kompetensnivå de första åren som i Japan. Man kan då se att det finns olika mentaliteter bland nationer hur ett belöningsystem bör vara utformat.

5.4 Jämförelse av belöningsystemet mellan Sverige och Japan

Belöningsystem som styrinstrument är generellt annorlunda i Japan i jämförelse med länder i väst.¹¹⁸ Enligt Yamaguchi tenderar västorienterade länder, däribland Sverige, att belöna och basera lönen efter ens kompetensnivå. Det stöds även i teorin av Okochi och Karsh som menar att i västerländska länder baserar ofta lönen efter ens yrkeskompetensen.¹¹⁹ I Japan kan dock två personer med en likartad utbildning bli belönad annorlunda beroende på ens ålder och senioritet.¹²⁰ Yamaguchi illustrerar detta senioritetsbaseade belöningsystem med figuren 4.1 under intervjun, där han förklarar att man blir mer belönad vid slutet av ens karriär. Vi ser svårigheter med att

¹¹⁵ Artikel 1 s.4

¹¹⁶ Bjerke, Björn (1998) Affärsledarskap i fem olika kulturer s.177

¹¹⁷ Armstrong, Michael (1993) Managing reward system s.94

¹¹⁸ Okochi, Kazuo (red.) (1973) Workers and employers in Japan s. 361

¹¹⁹ Ibid s.362

¹²⁰ Nakata, Yoshifumi (red.) (1997) Work and Pay in the United States and Japan s.98

anställda vid svenska företag skulle acceptera en lön under sin kompetensnivå vid början av den egna karriären. Vi anser att lön efter kompetensnivå skapar högre flexibilitet i arbetsmarknaden än vad det gör i Japan. Att basera lönen efter kompetensnivån kan frambringa svårigheter för företagen att behålla kompetent personal om man inte har en konkurrens kraftig lön i förhållande till marknaden. Vi ser därmed skillnader i hur man sätter löner och belönar anställda i Sverige respektive Japan.

Belöningsystemet har till uppgift att utgöra ett konkurrenskraftigt medel för att rekrytera och behålla attraktiva medarbetare enligt Arvidsson.¹²¹ Emma nämner även att de använder sig av belöningsystem för att kunna behålla kompetent personal inom företaget. Vi anser emellertid att det är vanligare att man byter arbetsgivare i Sverige, där vi får medhåll av Koizumi som säger att det är en stor personalomsättning vid hans avdelning. Vi anser att man kan med hjälp av den senioritetsbaserade belöningsystemet man använder sig av i Japan kunna behålla de anställda inom företaget under en längre period, därmed finner vi en lägre personalomsättning i Japan än vad vi kan urskilja i Sverige. Vi finner också ett samband med vad Bjerke berör i teorin att japaner tenderar att jobbar kvar på samma företag under hela livet.¹²² Nakata nämner i teorin att livstidsanställning används som både bidrar till säkerhet för de anställda och kostnadsreducering för företaget.¹²³ Vi finner flera fördelar med att ha livstidsanställning även för svenska företag då det bidrar till att minska osäkerheten för de anställda och det reducerar kostnader för företagen. En annan fördel är att man kan investera i personalen utan att befara att de anställda skall lämna sin arbetsplats som i likhet med Bjerkes teori.¹²⁴ Vi kan härmed se att japanska företag är mer långsiktiga för de anställda, därmed kan de behålla dem i företag under en längre period än vid svenska företag.

Kawasaki och Hart konstaterar att den japanska bonus utbetalningen är större än i väst.¹²⁵ Detta framgår även av Koizumi som nämner att den japanska bonusutbetalningen han fick i Japan var större än vad han nu får i Sverige, vilket är en marginell bonus ersättning till förhållanden till årslönen. I Japan har man två stora bonusutbetalningar om året.¹²⁶ Denna bonus uppgår till ca en fjärdedel av årslönen, vilket skiljer sig ifrån väst.¹²⁷ Vi kan härmed se att det inte endast lönesystemet utan även att bonusbelöningarnas storlek skiljer sig mellan Sverige och Japan. I Sverige tenderar endast chefer och nyckelpersoner inom företag tilldelas bonusbelöningar av väsentligt värde i förhållande till årslönen. I Japan får emellertid flertalet anställda i den japanska arbetsmarknaden en stor del av sin lön utbetald i form av bonus oavsett position, kön eller ställning på företaget.¹²⁸ Vi kan härmed se att de flesta anställda vid japanska företag får en stor del av sin belöning i form av bonus, vilket skiljer sig stort ifrån vad de flesta anställda får vid företagen i Sverige.

¹²¹ Arvidsson, Per (2005) Styrning med belöningsystem s.18

¹²² Bjerke, Björn (1998) Affärsledarskap i fem olika kulturer s.177

¹²³ Nakata, Yoshifumi (red.) (1997) Work and Pay in the United States and Japan s.29

¹²⁴ Bjerke, Björn (1998) Affärsledarskap i fem olika kulturer s.179

¹²⁵ Hart, Robert A. & Kawasaki, Seiichi (1999) Work and pay in Japan s.93

¹²⁶ Artikel 1 s.1

¹²⁷ Ibid s.2

¹²⁸ Artikel 2 s.2

6 Slutsats

I detta sista kapitel presenterar vi våra slutsatser vi har kommit fram till i denna studie, och försöker besvara vår problemformulering och vårt syfte av denna uppsats. Avslutningsvis ger vi förslag till fortsatta studier.

6.1 Våra slutsatser

Motivation

Vi anser att anställdas motivation är en väsentlig faktor för att prestationer skall kunna åstadkomma inom ett företag både i Sverige respektive Japan. Att ha en inre motivation genom meningsfulla och intressanta arbetsuppgifter för individen är det som gör att anställda motiveras i sina handlingar att prestera. Med en tydlig arbetsfördelning kan motivationen stimulera hos de anställda och kongruens kan åstadkommas mellan medarbetarna och företagets mål. Vi drar slutsatsen att japaner motiveras i högre grad av trygghetsanställningen inom trygghetsbehoven i Maslows behovspyramid än vad vi konstaterar är fallet i Sverige. I Sverige har man en väl utvecklad socialt trygghetssystem till skillnad ifrån Japan, detta bidrar bland annat enligt oss till att svenskar motiveras i högre grad av de sociala behoven i Maslows behovspyramid än vad japaner gör. Detta omfattar att man inte arbetar i lika stor mening som japanerna gör ifråga om övertidsarbete. I Sverige fruktar man inte lika mycket över att förlora arbetet som är fallet i Japan, detta på grund utav den sociala tryggheten.

Belöningsystem

Vi anser att belöningsystem blir ett allt viktigare styrinstrument för att behålla kompetent personal och att det sannolikt kommer att tillämpas ännu mer i framtiden för det ändamålet. Det bör förekomma tydliga riktlinjer och mål formuleringar när man skall utforma ett belöningsystem. I vår studie framkommer det att det finns brister i vilka handlingar som skall belönas enligt våra respondenter. Det är då viktigt att företagen gör det klart för anställda vilka handlingar och prestationer som företaget ämnar belöna.

I Japan är belöningsystemet senioritetsbaserat. Vi ser att anställda är belönade under yrkeskompetensen i början av karriären men att ersättningssystemet för de anställda ökar konstant och efter en viss ålder blir man istället belönad över den egna kompetensnivån. Vi ser att man har en större ”morot” som lockbete för att behålla anställda under ens livstid genom det senioritetsbaserade belöningsystemet i Japan. I Sverige tenderar man att bli belönad efter ens kompetensnivå. Därför anser vi att lönen bör vara marknadsmässig anpassad, uppfattas som rättvis och i förhållanden till prestationen man bidrar till.

Individer motiveras av både monetära och icke- monetära belöningar och bör därför kombineras vid företag i Sverige och Japan. Vi inser att monetära belöningar i form av bonus är ett viktigt medel för anställda i Japan och är i större proportion än vad den är i Sverige. Därför ser vi att japaner motiveras mer av monetära belöningar i Japan och att de föredrar icke- monetära belöningar som kompetensutveckling vid företag i Sverige. För att monetära belöningar så som bonus skall kännas som meningsfulla måste de vara i en väsentlig storlek för att den skall upplevas som betydelsefull för anställda. Därmed ser vi att bonusen har en mer betydelsefull roll som styrmedel i Japan än vad den har i Sverige.

Vi ser härmed att belöningsystem som styrmedel skiljer sig mellan Sverige och Japan. Vi ser även att japanska företag verksamma i Sverige anpassar belöningsystemet till svenska förhållanden i största grad. Kulturella aspekter och skattemässiga skillnader kan även påverka utformningen av belöningsystemet, detta är emellertid något som ligger utanför ramen av vår studie.

6.2 Förslag till fortsatta studier

Vi har under skrivandet av denna uppsats funderat på alternativa utgångspunkter som förslag till fortsatta studier. Då vår studie handlar om belöningsystemets roll som styrmedel och inverkan på arbetsmotivationen i Sverige respektive Japan, där våra undersökta företag har varit japanska företag med global verksamhet i Sverige. Vi tycker då att det vore intressant att vända på ”myntet” och undersöka svenska företag med verksamhet i Japan och hur man arbetar kring belöningsystemet och motivation samt i vilken grad man anpassar sig till japanska förhållanden.

Källförteckning

Artiklar

1. Freeman Richard B. & Weitzman Martin L. (1986): *Bonus and employment in Japan*
2. Hübler Olaf & Nakamura Masao (1996): *The bonus share of flexible pay in Germany, Japan and the US: Some empirical regularities* Japan and the World Economy pp. 221-232

Avhandling

Arvidsson, Per (2005). *Styrning med belöningsystem: två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*. Lic.-avh. Stockholm : Handelshögskolan, 2005

Litteratur

- Armstrong, Michael (1993). *Managing reward systems*. Buckingham: Open University Press
- Backman, Jarl (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur
- Bjerke, Björn (1998). *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Lund: Studentlitteratur
- Nakata, Yoshifumi (red.) (1997). *Work and pay in the United States and Japan*. New York: Oxford University Press
- Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2004). *Integrerad organisationslära*. 9., helt rev. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2005). *Organisation och organisering*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Halvorsen, Knut (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Hart, Robert A. & Kawasaki, Seiichi (1999). *Work and pay in Japan*. Cambridge: Cambridge University Press
- Hofstede, Geert (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage
- Huizinga, Gerard Harm (1970). *Maslow's need hierarchy in the work situation*. Groningen: Diss. Delft
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

- Lindblom, Hans (1996). *Lön och belöning*: idébok i praktisk lönesättning: arbetsrelaterad, personrelaterad och resultatrelaterad lön: helhetssyn på resultat, arbetsmotivation, chefsskap, lön och belöningar. 1. uppl. Uppsala: Konsultförl.
- Meland, Gordon & Meland, Åsa (2006). *Kaizen - sakta ner och gör mer*. 1. uppl. Uppsala: Konsultförlaget/Uppsala Publishing House
- Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives*. 2. ed. New York: Financial Times/Prentice Hall
- Okochi, Kazuo (red.) (1973). *Workers and employers in Japan: the Japanese employment relations system*. Tokyo:
- Paul, Ann-Sofie & Alm, Ove (1991). *Belöningar och belöningsystem*. Stockholm: Sveriges personaladministrativa fören.
- Samuelson, Lars A. (red.) (2004). *Controllerhandboken*. 8., [rev.] utg. Stockholm: Teknikföretagen
- Shinoda, Y (1973): *Japanese Management*: Old ways become modern.
- Svensson, Arne & Wilhelmson, Lars (1988). *Belöningsystem*. 1. uppl. Solna: SIPU
- Tachibanaki, Toshiaki (1996). *Wage determination and distribution in Japan*. Oxford: Clarendon Press

Internet källor

<http://www.wikipedia.se> (2008-12-04)

<http://www.ne.se> (2008-12-03)

Bilaga 1

Intervjufrågor till japanska ingenjören vid företag X

Kön:

Ålder:

Position på företaget:

Antal år i företaget:

Utbildningsnivå:

Motivationens inverkan i Sverige/Japan

- Vad motiverar dig vid företaget?
- Är du motiverad att uppnå företags målet?
- Vad gör företaget för att motivera dig att uppnå företags målet?
- Vad betyder det för dig att uppnå företags målet?
- Är företags målet tydligt uttryckta eller uttalade? Motivera ditt svar.
- Är företags målet krävande eller högt uppsatta? Motivera ditt svar.
- Är företags förväntningar på dig höga eller låga?
- Har du motiverande arbetsuppgifter?
- Blir du motiverad att jobba självständigt eller i grupp?

Belöningsystems roll i Sverige/Japan

- Har er avdelning något belöningsystem? Om ja hur ser den ut?
- Blir du motiverad av belöningsystemet vid företaget/avdelningen? Motivera svar.
- Vad föredrar du för belöningsform (monetärt eller ickemonetärt)?
- Hur anser du att ett belöningsystem skall se ut?
- Föredrar du att bli belönad före eller efter goda prestationer?
- Anser du att ni har en marknadsmässig lön? Motivera ditt svar.
- Blir du belönad för övertidsarbete? I så fall i vilken form?
- Brukar du jobba övertid? Om ja hur många timmar i veckan/året?
- Vilket belöningsystem föredrar du, det japanska eller det svenska?

Bilaga 2

Intervjufrågor till rekryteringskoordinatören vid företag X

Kön:

Ålder:

Position på företaget:

Antal år i företaget:

Utbildnings nivå:

Allmän företagsbeskrivning

- Kan ni ge en allmän beskrivning av företaget?
- Hur många anställda är det i ert företag?
- Hur stora grupper är det cirka i varje avdelning?

Motivation

- Hur motiverar ni de anställda idag?
- Tycker ni att belöningsystem är ett bra system för att motivera de anställda?
- Anser ni att arbetarnas motivationsgrad är hög eller låg i företaget?
- Vad gör företaget för att attrahera och motivera för att behålla de anställda?
- Hur bryts målen ner i organisationen, ökar det då motivationen hos de anställda?
- Följs resultatet av varje individ eller hos gruppens arbetsinsats upp i företaget?

Belöningsystem:

- Har ert företag något/några belöningsystem? Om ja, hur ser den i så fall ut?
- Vad är målet/syftet med ert belöningsystem?
- Finns det någon koppling mellan företagets resultat och belöningsystem?
- Vilka handlingar skall belönas eller vilka handlingar belönas hos ert företag?
- Anser ni att era anställda har marknadsmässiga löner?
- Har ni rörliga löner utöver de fasta lönerna?
- Vad är er allmänna uppfattning om belöningsystem?
- Hur snabb är återkopplingen mellan handling och belöning?
- Skall belöningsformen vara av monetär eller icke-monetär slag, eller både och? Vad tillämpar ni? Föredrar ni?
- Förekommer det skillnader i belöningsystemet på olika nivåer eller hos anställda inom företaget?
- Belönar ni era anställda individuellt eller i grupp? För och nackdelar?

Bilaga 3

Intervjufrågor till japanska chefen vid Yamaha Scandinavia

Kön
Ålder
Position på företaget
Antal år vid företaget
Utbildningsnivå

Allmän företagsbeskrivning

- Kan ni ge en allmän beskrivning av Yamaha/Yamaha Scandinavia?
- Hur många anställda är det i Yamaha Scandinavia?
- Hur stora är grupperna i varje avdelning hos Yamaha Scandinavia?

Motivation

- Hur motiverar ni de anställda idag?
- Anser du att belöningsystem är ett bra styrinstrument för att motivera anställda?
- Anser ni att arbetarnas motivationsgrad är hög eller låg i företaget?
- Vad gör företaget för att attrahera och motivera anställda för att behålla dem i företaget?
- Hur bryts målen ner i organisationen?
- Följs resultatet upp hos individen och gruppen vid företaget?
- Motiverar ni anställda annorlunda i Japan ifrån Sverige?
- Anser du att motivationsgraden skiljer sig bland japanska och svenska arbetare i Japan respektive Sverige?

Belöningsystem

- Har ert företag något/några belöningsystem? Om ja, hur ser den i så fall ut?
- Vad är målet/syftet med ert belöningsystem?
- Finns det någon koppling mellan företagets resultat och belöningsystem?
- Vilka handlingar skall belönas eller vilka handlingar belönas hos ert företag?
- Anser ni att era anställda har marknadsmässiga löner?
- Har ni rörliga löner utöver de fasta lönerna?
- Vad är er allmänna uppfattning om belöningsystem?
- Hur snabb är återkopplingen mellan handling och belöning?
- Skall belöningsformen vara av monetära/icke-monetära slag? Vad tillämpar ni?
- Förekommer det skillnader i belöningsystemet för anställda på olika nivåer inom företaget?
- Belönar ni era anställda individuellt eller i grupp? För och nackdelar?
- Finns det någon inspiration ifrån det japanska belöningsystemet?
- Skiljer sig belöningsystem ifrån Japan och Sverige hos Yamaha?
- Vilket belöningsystem föredrar du, det japanska eller det svenska?