



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

**Företagsekonomiska institutionen**  
**Ekonomistyrning**  
**2009-06-01**

## **Belöningsystem och kinesisk management – hur motiveras kinesiska medarbetare?**

**Kandidatuppsats i företagsekonomi**  
Vårterminen 2009

**Handledare:** Mikael Cäker

**Författare:** Johan Eriksson 850731  
Jonathan Gransäter 830331

中国管理如何借鉴西方的激励体制

## Förord

Vi vill tacka alla de som bidragit till att denna kandidatuppsats vid Handelshögskolan i Göteborg blivit genomförd. Först vill vi tacka vår handledare Mikael Cäker som visat fantastiskt engagemang och på bästa sätt hjälpt genom hela studien. Vi vill även tacka Nils Bjelkfors och Robert Widetoft som bidragit med sin tid och kraft genom intervjuer vilket lett till mycket intressant och värdefull information. Sist men inte minst vill vi även tacka våra nära och kära som under våren stöttat och hjälpt oss framåt.

Göteborg, den 1 juni 2009

---

Jonathan Gransäter

Johan Eriksson

# Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, Vårterminen 2009.**

**Författare:** Johan Eriksson och Jonathan Gransäter

**Handledare:** Mikael Cäker

**Titel:** Belöningsystem och kinesisk management – hur motiveras kinesiska medarbetare?

**Bakgrund och problem:** Kinas ekonomi växer sig allt större och får allt mer betydelse samtidigt som investeringar i servicebaserade företag ökar och investeringar i tillverkning avtar. Större krav ställs därmed på produktivitet och de aktiviteter medarbetare ska hantera. Företag baserade på utländska investeringar visar en högre produktivitet i Kina än de inhemska, en anledning skulle kunna vara deras användning av belöningsystem. Således finner vi en studie av huruvida man kan skapa motivation utifrån västerländsk belöningssteori i en kinesisk managementkontext av värde. Vi vill med studien också skapa en ökad förståelse för hur kinesisk managementstil interagerar med västerländsk belöningsystemsteori.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att beskriva den västerländska belöningsystemsteorin och svara på om och i så fall hur den skulle kunna användas för att skapa motivation i ett företag där kinesisk managementstil råder. Vi vill därmed skapa en ökad förståelse för hur kinesisk managementstil interagerar med västerländsk belöningsystemsteori.

**Metod:** Studien bygger på litteraturstudier och expertintervjuer utgörandes av två svenska företagare verksamma i Kina. Empirin i studien utgörs av västerländsk belöningssteori och kinesisk management. Utifrån vår teoretiska referensram om inre och yttre motivation har vi sedan analyserat empirin. För att stärka kapitlet om kinesisk management har vi även inhämtat primärdata genom expertintervjuer.

**Resultat och slutsatser:** Vi har funnit att det inom kinesisk management finns en tradition som på många sätt försvårar användandet av belöningsystem för skapandet av en miljö som gynnar inre motivation. Det finns även svårigheter för skapandet av yttre motivation, här ser vi emellertid att det finns vissa möjligheter att exempelvis tillämpa snabba utvärderingar där framförallt monetära medel kan ligga till grund för yttre motivation.

**Förslag till fortsatt forskning:** Vad som hade varit intressant att studera vidare är de eventuella skillnader som finns mellan privata och statliga företag i Kina. Vilka eventuella skillnader som finns, varför dessa skillnader finns och hur de till exempel påverkar utformningen av ett belöningsystem och användandet av dem.

## Innehållsförteckning

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Inledning.....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1 Bakgrund .....  | 1         |
| 1.2 Problemdiskussion .....   | 2         |
| 1.3 Problemformulering.....   | 3         |
| 1.4 Syfte .....   | 3         |
| 1.5 Avgränsningar .....   | 4         |
| 1.6 Disposition .....   | 5         |
| <b>2. Metod .....</b>   | <b>6</b>  |
| 2.1 Tillvägagångssätt .....   | 6         |
| 2.2 Val av data .....   | 7         |
| 2.3 Litteraturval .....   | 7         |
| 2.4 Val av respondenter.....  | 8         |
| 2.5 Intervju.....   | 9         |
| 2.6 Val av teori .....  | 9         |
| 2.7 Kritik av studien.....  | 10        |
| <b>3. En teoretisk referensram om inre och yttre motivation .....</b> | <b>11</b> |
| 3.1 Bakgrund .....  | 11        |
| 3.2 Inre motivation.....  | 11        |
| 3.3 Yttre motivation.....   | 12        |
| <b>4. Belöningsystem ur ett västerländskt perspektiv .....</b>        | <b>14</b> |
| 4.1 Bakgrund .....  | 14        |
| 4.2 Belöningsystemets funktioner .....                                | 14        |
| 4.3 Styreffekter .....  | 15        |
| 4.4 Belöningsystemets grundprinciper.....                             | 17        |
| 4.5 Finansiell belöning.....  | 19        |
| 4.6 Icke-finansiell belöning .....                                    | 20        |
| <b>5. Kinesisk management .....</b>                                   | <b>21</b> |
| 5.1 Bakgrund .....  | 21        |
| 5.2 Planering .....   | 22        |
| 5.3 Organisering.....   | 23        |
| 5.4 Bemanning .....   | 25        |
| 5.5 Ledarskap.....  | 28        |
| 5.6 Styrning.....   | 31        |
| 5.7 Motivation .....  | 32        |
| <b>6. Analys .....</b>  | <b>36</b> |
| 6.1 Inre motivation i Kina .....                                      | 36        |
| 6.2 Yttre motivation i Kina.....                                      | 38        |
| <b>7. Slutsats.....</b>   | <b>45</b> |
| 7.1 Slutsatser .....  | 45        |
| 7.2 Förslag på fortsatta studier.....                                 | 46        |
| <b>8. Källförteckning.....</b>  | <b>47</b> |
| <b>9. Bilaga .....</b>  | <b>51</b> |

# 1. Inledning

*Under detta kapitel kommer vi att presentera uppsatsens bakgrund, problemdiskussion, problemformulering, syfte, angreppssätt, angränsningar och disposition.*

## 1.1 Bakgrund

Kina har en population uppgående till omkring 1300 miljoner, vilket är mer än Amerika, Kanada, Västra Europa, och de 15 länder som tidigare bildade Sovjetunionen tillsammans.<sup>1</sup> Som ekonomi får Kina emellertid fortfarande nöja sig med att vara den fjärde största. Alla möjligheter finns dock att avancera ytterligare som ekonomi då man har haft en årlig tillväxt sedan reformerna 1978 på i genomsnitt nio procent och fullbordade ett inträde år 2001 i WTO.<sup>2</sup> Kina har nu i sexton år vart det utvecklingsland som tagit emot mest FDI (Foreign Direct Investment). Investeringar i tillverkningsindustrin har dock börjat mattas till fördel för investeringar i tjänsteföretag som ökat.<sup>3</sup>

Som ett led i utvecklingen krävs att man går från lågkostnadstillverkning till en servicebaserad ekonomi.<sup>4</sup> Det är en process som är i rörelse, från 2003 till 2005 minskade tillverkningsjobben med 15 %.<sup>5</sup> Produktiviteten måste också öka för att Kina ska kunna fortsätta sin utveckling. Produktiviteten ökade med 17 % per år mellan 1995 och 2002.<sup>6</sup> Produktivitetsökning och övergången till en servicebaserad ekonomi skapar en miljö med komplexa arbetsuppgifter och krav på personalen att prestera allt mer för att företaget ska överleva. Firmor finansierade av utländska investeringar där utländska managementidéer och tekniska lösningar appliceras har visat en fyra gånger högre produktivitet än inhemska privata firmor.<sup>7</sup> De utländska bolagens framgång i produktivitet skulle kunna bero på modernare teknik, men även på ett annorlunda belöningsystem.

---

<sup>1</sup> Lieberthal, K. (2004) *Governing China: from revolution through reform* s. 247

<sup>2</sup> Sveriges ambassad Peking (2008)

<sup>3</sup> Export Rådet (2009)

<sup>4</sup> Farrell, D et al. (2005) *China's looming talent shortage* s. 4

<sup>5</sup> McGuckin, R. H. et al. (2004) *Restructuring China's Industrial Sector: Productivity and Jobs in China*, The International Centre for the Study of East Asian development s. 5

<sup>6</sup> Ibid s. 6

<sup>7</sup> Ibid s. 7-8

*"The management failure resulted from improper culture fusing accounted for one-third of the business failures"*<sup>8</sup>

Det har visat sig att management kan utgöra en avgörande faktor när en investering ska göras på en utländsk marknad. Utländska företag som inhemska företag behöver således ha kunskap om hur motivation kan skapas i en kinesisk management kontext. Inhemska för att kunna behålla konkurrenskraften, utländska för att inte misslyckas på den nya marknad man ger sig in på.

Belöningsystem är en viktig del i västerländskt management för att skapa motivation och har fått en allt mer ökad betydelse över världen. Vägen till motivation kan vara många och belöningsystem erbjuder många vägar för att nå dit. Ett belöningsystem kan utgöra ett kommunikationsmedel men även skapa kontroll över personalen.

Denna studie söker sålunda förståelse om, samt om möjligt hur motivation kan skapas med hjälp av belöningsystem hämtade från västerländsk litteratur i en kinesisk managementkontext. Den litteratur som används i västerländska managementskolor om belöningsystem har utformats utifrån ett västerländskt perspektiv där andra kulturella värderingar än de som finns i öst har legat som grund. Många av dessa teorier har vuxit sig starka över världen genom multinationella företag med rötter i västvärlden. Den starka tillväxten av belöningsystem i världen tyder på att det finns något mycket värdefullt och användbart i användandet av dem. Men frågan är hur belöningsystemet ska anpassas efter den lokala managementstilen för att på ett maximalt sätt skapa motivation.

Kinas ökade ekonomiska tyngd, en allt mer framskriden utveckling och belöningsystemens allt större betydelse gör att en studie i ämnet är högaktuell. Förutom detta medför studien en annan intressant aspekt. När olika forskningsområden samt kulturer möts, så uppstår lätt nya idéer och innovationer. I denna studie möts både olika kulturer och forskningsområden, genom att genomföra vår studie hoppas vi kunna bidra med nya tankar och idéer kring belöningsystem.

## **1.2 Problemdiskussion**

När olika kulturer möts kan problem uppstå då de ska interagera med varandra. Ekonomisystem är anpassade för att interagera med människor och belöningsystem för att interagera med människor på ett sådant sätt att incitament för gott arbete skapas. Således utformas ekonomisystem olika beroende på var och för vilka de har skapats samt utvecklats.

---

<sup>8</sup> Kitching, J. (1973) "Acquisition in Europe: causes of corporate success and failure", Business International, nr 2 s. 20-35

Det har under senare år skett en ökning av användandet av olika former av belöningsystem på ett globalt plan. Belöningsystem används nu på fler och fler nivåer inom organisationer från toppmanagement till produktionsnivå. Belöningsystemets syfte är bland annat att skapa motiverade medarbetare och i förlängningen hög produktivitet. Kinas ekonomiska utveckling går nu mot en utveckling där servicebaserade företag får en allt viktigare roll, även om tillverkningsindustrin fortfarande dominerar. I en sådan miljö krävs högre produktivitet och allt mer avancerade arbetsuppgifter växer fram. För att hantera en denna miljö kan ett belöningsystem användas.

Kinesisk management bygger till stor del på en enkel struktur, ledaren i toppen och medarbetarna under. Företagsledaren är en stark figur som tar snabba beslut och lyssnar på sina medarbetare. Trots att ledaren gärna lyssnar på medarbetare så är det han som i slutändan är den allsmäktiga beslutsfattaren.

Belöningsystem i litteraturen byggs upp av kriterier där självbekräftelse och ansvar är en naturlig del i belöningen som ska motivera individen. Att bli befördrad är enligt litteratur om belöningsystem ett kvitto på att man har gjort något bra, ett sätt för företaget att behålla produktiv personal, utan att skapa för stora skillnader i lönesättning.

Här ser vi att det i kinesisk management finns traditioner som kan göra att användandet av ett västerländskt belöningsystem för att skapa motivation problematiskt. Den teori om belöningsystem som finns idag bygger främst på ett västerländskt perspektiv där individualismen är stark. Kina präglas istället av kollektivism och det handlingsmönster som följer vilket också påverkar deras managementstil. Genom att i studien analysera den kinesiska managementstilen och belöningsystem med den teoretiska referensramen om inre och yttre motivation är målet att nå ny kunskap om hur motivation kan skapas med olika komponenter ur belöningsystemsteorin i en kinesisk managementkontext.

### **1.3 Problemformulering**

- Kan och i sådana fall hur skapas motivation med hjälp av belöningsystem hämtade från västerländsk litteratur i en kinesisk managementkontext?

### **1.4 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att beskriva den västerländska belöningsystemsteorin som finns i litteraturen samt svara på om, och i så fall hur den skulle kunna användas för att skapa motivation i ett företag där kinesisk managementstil råder. Vi vill därmed skapa en ökad förståelse för hur kinesisk managementstil interagerar med västerländsk belöningsystemsteori.

Situationerna är många som vår studie skulle kunna ge råd åt praktikern. Kinesisk management är ett område som inte vunnit samma gehör som till exempel den Japanska managementfilosofin eller den Tyska byråkratin. Kanske för att det är relativt nytt, men ju större kinesiska företag växer sig, desto mer kommer vi att möta den. Studien ska

förmedla kunskap till praktikerna samtidigt som den ska ha ett forskningsvärde och kunna hjälpa de som vill forska vidare i ämnet.

### **1.5 Avgränsningar**

Det finns många olika kulturella grupper inom Kina. Men längst den östra kusten där den ekonomiska utvecklingen är starkast finns en homogen kulturell grupp. Kina är emellertid stort och lokala kulturer kan mycket väl förekomma, som gör att ett utländskt företag får svårt att bedriva sin verksamhet på ett optimalt sätt.<sup>9</sup> Framförallt är skillnaderna stora mellan Kinas östra och västra delar, där den västra är mindre utvecklad. I vår studie har vi valt att rikta in oss på de utvecklade delarna av Kina längst med kusten i östra Kina.

---

<sup>9</sup> Zhou, Y. et al. (2005) Study on staff management practices of multinational company affiliates in China, nr 4 s. 517



## 1.6 Disposition

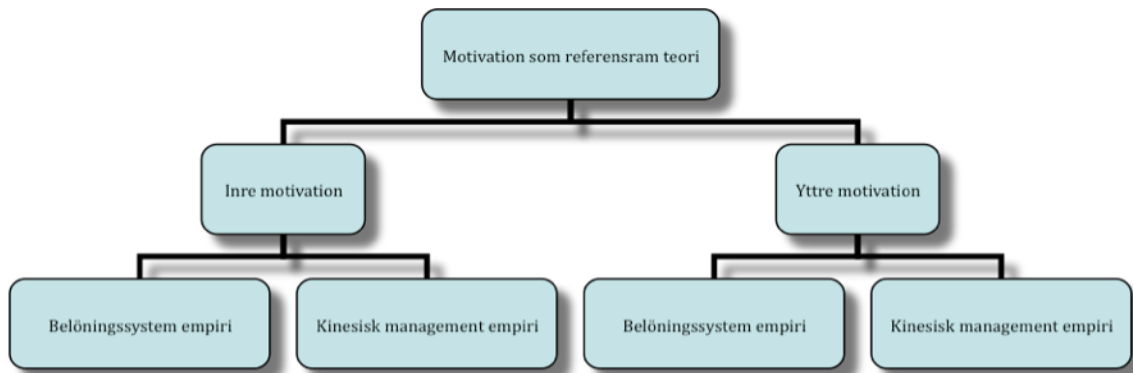
|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Indelning</b>             | Här presenterar vi först en bakgrund för att klargöra hur situationen ser ut, vi går sedan vidare med problemdiskussion, problemformulering, syfte, angreppssätt och avgränsning.  |
| <b>Metod</b>                 | Under det andra kapitlet avser vi att beskriva hur vi har gått tillväga och erhållit data till studien. Hur vi genomfört intervjuerna, vilken data som använts för studien, den metod vi använt för datainsamling, det litteraturval vi använt oss av i studien, val av teori för studien samt kritik av studien.                                    |
| <b>Teoretisk referensram</b> | I det tredje kapitlet presenterar vi den teori som är väsentlig för ämnet och ska ligga som bakgrund till den analys vi senare utför. Vi presenterar en beskrivning om motivation i form av inre och yttre motivation.   |
| <b>Empiri</b>                | I det fjärde och femte kapitlet presenterar vi belöningssystem utifrån ett västerländskt perspektiv genom att belysa belöningssystemets funktioner, styreffekter, utformning och olika former av belöning. Vi presenterar även kinesisk management genom att belysa områdena planering, organisering, bemanning, ledarskap, styrning och motivation. |
| <b>Analys</b>                | I det sjätte kapitlet analyserar vi kinesisk management och belöningssystem utifrån vår teoretiska referensram om inre och yttre motivation.   |
| <b>Slutsatser</b>            | Till sist sker en genomgång av de slutsatser vi kommit fram till under studiens gång. Vi besvarar här vår problemformulering. Därefter ger vi förslag på ytterligare områden där studier skulle vara av intresse.  |

## 2. Metod

*Under detta kapitel kommer vi att gå igenom tillvägagångssättet som vi använt oss av för att genomföra studien. Vi kommer även att presentera val av data som använts, litteraturval, val av respondenter, tillvägagångssätt vid intervju, val av teori och kritik av studien.*

### 2.1 Tillvägagångssätt

Studien utgår till stor del från litteraturstudier för att forma en teoretisk uppsats. Vi går igenom väsentlig litteratur inom områdena motivation, belöningsystem och kinesisk management. Vi valde sedan inre och yttre motivation som teori vilka vi ansåg relevanta för de nämnda områdena och använde dessa för att analysera kinesisk management och belöningsystemsteori. Vi har också använt oss av två expertintervjuer som ett komplement till litteraturen samt att bekräfta och styrka de data som vi redan funnit.



*Bild 1. Illustration över arbetsgången*

I empiridelen samlar vi in och beskriver väsentlig data hämtade ur litteratur om belöningsystem ur ett västerländskt perspektiv och kinesisk management. Vi vill att analysen ska genomsyras av en löpande diskussion för att sedan i det avslutande kapitlet mynna ut i en skarp slutsats. Således kan det finnas subjektiva resonemang i analysdelen, vilket vi i sådana fall framställer som sådana.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Ejvegård, R. (1996) Vetenskaplig metod s. 17-18.

## 2.2 Val av data

Vi har i vår studie använt oss av två olika typer av data för att skapa oss en uppfattning om ämnet och kunna dra slutsatser. Den första typen av data vi använt oss av är primärdata och den andra är sekundärdata.

Primärdata kan erhållas genom bland annat öppna individuella intervjuer.<sup>11</sup> Detta innebär att vi går direkt till källan för de upplysningar vår studie ska grunda sig på, vi får alltså information som är direkt anpassad efter den problemformulering vi ställt oss.<sup>12</sup> Vad som anses positivt med den här typen av datainsamlingsmetod är att vi har kontroll över datainsamlingsförloppet och på så vis tillförlitligheten av data. Detta eftersom vi medverkat under hela datainsamlingen och på så sätt kan reflektera över vad som gjorts och hur detta påverkar tillförlitligheten i informationen.<sup>13</sup>

Eftersom vi genomför en litteraturbaserad studie kommer stora delar av den data som insamlas vara sekundärdata. Sekundärdata är data som redan finns tillgänglig och har insamlats av någon annan part.<sup>14</sup> Ett problem med sekundärdata kan vara att den insamlats för att belysa en annan problemställning än den vi valt.<sup>15</sup> Sekundärdata bygger ofta på någon form av rådata där vi endast får tillgång till själva resultatet, alltså en sammanställning av någon form av undersökning som har genomförts. En sådan sammanställning är oftast utvärderad och upplagd utifrån den specifika undersökningen, och leder till att det finns en begränsning i vad man kan få ut av sekundärdata.<sup>16</sup>

Denna studie kommer att utgå från både primärdata och sekundärdata vilket kommer att utgöra en bred grund för den diskussion som tas upp i studien.

Vår studie grundar sig till stor del på sekundärdata vilken vi insamlat ur litteratur, avhandlingar, artiklar och Internetkällor. För att komplettera den insamlade sekundärdata har vi även valt att använda oss av primärdata i form av expertintervjuer.

## 2.3 Litteraturval

Vi har i kapitlet om belöningsystem använt litteratur, artiklar och databaser på Internet från författare som skriver ut ett västerländskt perspektiv. I sektionen som hanterar kinesisk management så är däremot författarnas ursprung blandat där både författare med rötter från öst och väst finns med. Mycket av de data som inhämtats kommer ur resurser från Göteborgs Universitetsbibliotek. För att få en stor tillförlitlighet i studien har vi använt ett stort urval av källor. Vid användning av data, primär såväl som sekundär, har vi alltid försökt att på ett vetenskapligt vis kritiskt granska och tolka innehållet.

---

<sup>11</sup> Jacobsen, D. (2002) Vad, hur och varför? s. 57

<sup>12</sup> Ibid s. 152

<sup>13</sup> Ibid s. 188

<sup>14</sup> Halvorsen, K. (1992) Samhällsvetenskaplig metod s. 72

<sup>15</sup> Jacobsen, D. (2002) Vad, hur och varför? s. 53

<sup>16</sup> Ibid s. 187

När vi samlar in data för vår studie använder vi primärkällan, det kan yttra sig genom att vi vid användandet av data ur texter där det finns möjlighet väljer att använda den källa som materialet ursprungligen kom från. Detta för att informationen på vägen kan ha förändrats och använts i annat syfte än den studie vi genomför. Att följa ett sådant arbetssätt har med saklighet att göra vilket innebär att författaren är ansvarig för att se till att uppgifter är sanna och riktiga. För att ytterligare stärka sanningshalten har vi också valt att använda oss av ett fotnotsystem, så att läsaren själv kan kontrollera uppgifterna.<sup>17</sup>

## 2.4 Val av respondenter

Vi ville i studien få en mer fördjupad kunskap om hur kinesisk management fungerar i realiteten samt belöningssystemens förekomst i Kina. Därav valde vi att genomföra två expertintervjuer. Valet har gjorts utifrån de erfarenheter av kinesisk management som de båda respondenterna innehar.

Den första respondenten, Robert Widetoft, driver företaget 30Degrees vilket är verksamt i staden Ningbo i Kina. 30Degrees arbetar med att ge service till kunder vilka gör affärer med företag i Kina och har erfarenheter av detta sedan år 2005. Företaget är främst inriktat på rekrytering, utbildning och management av främst högutbildad kinesisk personal. Angående rekrytering så hjälper de sina kunder att hitta rätt personal till rätt position på plats i Kina. När rekryteringen är avklarad tillhandahåller de även utbildning av personal som kunderna har anställt. Management genom olika former av vägledning av kundens anställda personal är även en tjänst som 30Degrees erbjuder. 30Degrees är etablerat på östkusten i södra Kina, och man arbetar främst med små eller medelstora företag i sin verksamhet.

Den andra respondenten, Nils Bjelkfors, driver företaget Eyes On Ltd. vilket är verksamt i staden Xiamen i södra Kina. Eyes On Ltd. arbetar med att assistera skandinaviska företag med bland annat sourcing (antingen produkt- eller leverantörssourcing), förhandlingar, kvalitets- och produktionskontroller samt logistik på plats i Kina.

År 2001 reste Nils Bjelkfors till Taiwan och Sydkorea för utlandsstudier och Anders Nilsson till Japan respektive Taiwan. Sedan återvände de till Sverige för att skriva en D-uppsats mellan år 2002 och 2003 tillsammans. Nilsson reste sedan till Taiwan mellan år 2003 och 2007 och därefter över till Xiamen år 2007. Medan Nilsson var på Taiwan så pluggade Bjelkfors kinesiska i Sverige år 2003 och på universitetsnivå i Xiamen mellan år 2004 och 2005. Idag äger Nils Bjelkfors och Anders Nilsson 66 % av företaget och arbetar med det på plats i Kina.

Deras affärsidé sprang ur den uppsats de skrev tillsammans som handlade om Guanxi (se kapitel bakgrund under kinesisk management) där man intervjuade svenska företag i Kina

---

<sup>17</sup> Ejvegård, R. (1996) Vetenskaplig metod s. 16-17

om hur de uppfattade dess betydelse i verksamheten. De tittade också på hur man arbetar med kvalitetskontroll i Kina. Till en början var översättningar mellan kinesiska och svenska en del av de tjänster man utförde, men det är inte längre någon central del av verksamheten.

I sin verksamhet är man i daglig kontakt med fabriker och logistikföretag (forwarders) på den kinesiska marknaden. De typer av fabriker man har kontakt med är av storleken mindre och medelstora. I nuläget finns det sju anställda varav tre stycken är svenskar där en arbetar i projektanställning. Det finns också fyra kineser i företaget där en är delägare och de andra tre anställda.

## **2.5 Intervju**

Vi har valt att göra två expertintervjuer i Sverige, detta för att vi har svårt att på tio veckors tid ta oss till Kina och göra intervjuer. De båda intervjuerna genomföres via telefon den 14 maj 2009. Intervjuer gjorde vi för att tränga djupare in i ämnet och för att nå insikt i de studerade ämnena. Vi använde oss under intervjuerna av frågeformulär för att få stöd. Men vi anpassade samtidigt frågorna allt eftersom intervjun fortskred och frågade vidare i ämnen som var intressanta för vår studie.

Vårt mål var att skapa en miljö där intervjuobjekten ska kunna känna att de kan tala fritt och inte känna sig trängda. Således fokuserar vi inte på monetära storlekar av belöningar utan på belönningssystemets kvalitativa effekter. Samtalen inleddes med en mer allmän diskussion för att skapa en avslappnad stämning. Intervjun spelades även in för att få ett större fokus och koncentration på konversationen. Vårt intresse vid intervjuerna låg i att ta reda på hur kinesisk management fungerar.

Under intervjuer försökte vi hålla oss neutrala och objektiva genom att inte kommentera och lägga värderingar i intervjupersonens svar. Annars är det lätt att data som ska extraheras från intervjun blir färgade av våra egna värderingar. Vi var bara där för att ”samla in svar”. Samtidigt måste vi visa att svaren som vi får är av högsta vikt genom att visa intresse och engagemang. Eftersom vi hade vissa aningar om hur ämnet som vi är intresserade av fungerar, blir det gärna så att ledande frågor ställs, vilket vi gjorde allt för att undvika.<sup>18</sup>

## **2.6 Val av teori**

När vi valde vår teoretiska referensram utgick vi först från motivation, utifrån detta valde vi sedan att rikta in oss på inre och yttre motivation. Detta för att framhäva hur motivation i en kinesisk managementkontext kan skapas. Valet stärks av den studie som framgår nedan då teorier kring inre och yttre motivation redan tidigare har använts.

---

<sup>18</sup> Ejvegård, R. (1996) Vetenskaplig metod s. 49-50

I en studie gjord år 2004 testade man kinesiska och amerikanska barns förmåga att förstå text och den mängd man kunde läsa under yttre och inre motivationspremissor. Innan studien genomfördes förväntade man sig att barnens motivation skulle ha samband med kulturen. Det visade sig emellertid att motivationen inte förändrades med den kulturella kontexten. Studien visade bland annat att inre motivation var avgörande för förståelse av texten som de testades i samtidigt som yttre motivation hade samband med sämre förståelse för texten inom båda de kulturella grupperna. Man fann också att båda grupperna inte triggades att läsa för njutningens skull genom yttre motivering.<sup>19</sup> Därmed är inre och yttre motivation applicerbar på barn i Kina enligt denna studie. Utifrån studien kan man även dra slutsatsen att det finns goda chanser att inre och yttre motivation är applicerbart på medarbetare i kinesiska företag.

## 2.7 Kritik av studien

Tillförlitligheten angående de källor som använts i en studie som denna är något som är viktigt att diskutera, det gäller både tryckt material och intervjuer.<sup>20</sup> Därav kommer vi att belysa de ställen där det kan finnas anledning till detta.

Avsnittet empiri innehåller litteratur vilken bland annat bygger på studier som gjorts av västerländska personer angående hur kinesisk management fungerar samt intervjuer med svenska företagare aktiva i Kina. Detta kan ge både fördelar och nackdelar. De västerländska forskarna och experterna kan se saker utifrån ett annat perspektiv eller genomföra forskningen färgade av den egna bakgrunden. Risken finns också att de inte är tillräckligt insatta i ämnet då det finns språkliga och kulturella barriärer som är svåra att överskrida.

Litteraturen vi använt oss av är både svensk och engelsk. Detta för att skapa en mer trovärdig bild av både belöningssystem och kinesisk management. Angående kinesisk management har vi dock bara använt oss av engelsk litteratur.

Litteraturens ålder är även den i vissa fall varierande i denna studies källor. Det är oftast bättre att använda sig av nyare källor vid en studie som denna.<sup>21</sup> Detta är något vi till största del har försökt att hålla oss till, dock förekommer det källor av äldre karaktär, vilka vi kommenterat i den löpande texten.

---

<sup>19</sup> Wang J. et al. (2004), Modeling the Effects of Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Amount of Reading, and Past Reading Achievement on Text Comprehension Between U.S. and Chinese Students, *Reading Research Quarterly*, nr 2 s. 162-186

<sup>20</sup> Ejvegård, R (1996), *Vetenskaplig metod* s. 59

<sup>21</sup> *Ibid* s. 61

### 3. En teoretisk referensram om inre och yttre motivation

*Under detta kapitel presenterar vi vår teoretiska referensram. Vi inleder med en övergripande diskussion om motivation. Sedan går vi vidare med att presentera två olika former av motivation nämligen inre och yttre motivation.*

#### 3.1 Bakgrund

Ordet motiv definieras enligt följande ”*det som stimulerar eller driver en individ att handla på ett visst sätt*”<sup>22</sup>. Det är ofta önskningar eller behov som ligger bakom motiven. Motivationen uppkommer när individen drivs av ett motiv och gör att man handlar på ett visst vis. En handling drivs av att det finns motivation att utföra denna, om handlingen drivs av någon form av önskning eller behov så är individen motiverad.<sup>23</sup> Motivation handlar helt enkelt om vad som gör att människor agerar och handlar på ett visst sätt.<sup>24</sup>

Det finns många sätt att förklara och dela in motivation, här redogör vi för två typer. Den första sortens motivation kallas inre motivation. Den kommer ur att individen har en inneboende drivkraft som ser vissa aktiviteter som intressanta och angenäma. Den andra sortens motivation kallas yttre motivation och skapas genom att ett separat resultat kommer ur en viss handling.<sup>25</sup>

Exempel på inre motivation kan vara möjlighet att själv fatta beslut eller att ha utmanande arbete med möjlighet att avancera inom företaget. Exempel på yttre motivation kan vara ökad lön eller befördran.<sup>26</sup>

Yttre motivation får ofta en kraftfull och direkt effekt när den införs, dock har den en tendens att vara mindre långvarig. Den inre motivationen har ofta en grundligare och längre effekt då den är naturlig för varje individ och inte skapats utifrån.<sup>27</sup>

#### 3.2 Inre motivation

Inre motivation finns hos individen även fast det inte finns någon form av anledning att utföra en aktivitet. Människan är från födseln en nyfiken varelse som gärna undersöker olika saker utan att det måste innebära någon form av direkt belöning för individen. Det finns inte en aktivitet som alla individer känner inre motivation att utföra, vad varje individ känner är tilltalande och intressant varierar. Även om det inte finns någon synlig

---

<sup>22</sup> Bruzelius, L. et al. (2000) Integrerad organisationslära s. 286

<sup>23</sup> Ibid s. 286

<sup>24</sup> Armstrong, M (1993) Managing reward systems s. 22

<sup>25</sup> Ryan, M. R. et al. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, Contemporary educational psychology, nr 1 s. 55

<sup>26</sup> Armstrong, M. (1993) Managing reward systems s. 24

<sup>27</sup> Ibid s. 24

belöning som utdelas när aktiviteten utförts, så finns det enligt teorin aktiviteter som har en inneboende belöning och därmed tillfredställer individens psykologiska behov. Exempel på sådana behov kan vara självbestämmande samt längtan efter kompetens. Ofta talar man om handlingar som ger inre motivation såsom intressanta eller att de ger en tillfredställande effekt.<sup>28</sup>

Således kan organisationer inte skapa inre motivation, men man kan skapa förutsättningar för den genom belöningsystem. Exempel på verktyg för att skapa potential för inre motivation i en organisation är arbetsdesign, organisationskultur, management stil.<sup>29</sup>

Belöningsystem kan skapa negativa effekter som inte är önskvärda. Yttre belöningar kan leda till att den inre motivationen minskar hos medarbetare. Studier har visat att inte bara yttre belöningar kan minska den inre motivationen men även hot, tidspress och direktiv press.<sup>30</sup>

Experiment har visat att ju längre tid en individ spenderat på att utföra en uppgift, desto mer inre motivation finns hos individen för att fortsätta med aktiviteten. Olika typer av sociala kontexter kan också påverka den inre motivationen. Men de sociala kontexterna kan inte bara öka motivationen, utan även minska den. En sådan social kontext skulle kunna utgöras av interaktion mellan människor. Interaktionen mellan människor utgörs då av belöningar, kommunikation, och feedback som främjar känslan av kompetens, ett grundläggande psykologiskt behov. Dock är det nödvändigt att individen känner att man självständigt utför handlingen annars faller känslan av kompetens och därmed den inre motivationen.<sup>31</sup>

Ett motsatspar för skapandet av inre motivation är kontroll och självständighet. Studier visar att under förhållanden med hög självständighet så ökar den inre motivationen tillsammans med nyfikenhet och önskan att utmanas. Däremot minskar den inre motivationen i situationer med mindre frihet och där hot, deadlines, direktiv och konkurrenspress är inblandade.<sup>32</sup>

### 3.3 Yttre motivation

De aktiviteter som skapar motivation genom att individen kan uppnå något eller tillägna sig en fördel i någon form brukar klassificeras som yttre motivation. Här handlar det inte om att individen ser aktiviteten som något attraktivt, som inte behöver ha en särskild utkomst, utan för att yttre motivation ska skapas krävs att något kommer ut av

---

<sup>28</sup> Ryan, M. R. et al. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, Contemporary educational psychology, nr 1 s. 56-57

<sup>29</sup> Armstrong, M. (1993) Managing reward systems s. 24

<sup>30</sup> Ryan, M. R. et al. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, American psychologist, nr 1 s. 70

<sup>31</sup> Ryan, M. R. et al. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, Contemporary educational psychology, nr 1 s. 57-58

<sup>32</sup> Ibid s. 59



prestationen. Yttre belöningar behöver inte bara handla om att göra saker för någon form av påtaglig belöning. Det kan också handla om att göra saker för att undvika sanktioner av olika slag.<sup>33</sup> Andra exempel på yttre belöningar kan vara erkännande, plakett, priser, utmärkelser och betalning efter prestation.<sup>34</sup>

Många av de saker som andra vill att en individ ska göra är inte alltid något som är möjligt att göra intressant för individen. Det blir således svårt att införliva engagemang som självamt kommer inifrån för aktiviteten. Lösningen skulle kunna vara yttre motivation. Med yttre motivation kan man nå fyra olika tillstånd hos mottagaren. Den första kallas *external regulation*, här upplever mottagaren att externt reglerat beteendet är kontrollerat och handlar på ett visst sätt för att tillfredställa externa parter. Den andra nivån är *introjected regulation*, där individen till viss del utför handlingar därför att det finns ett inre tryck. Det kan handla om skuld, ångslan eller stolthet. Individen utför alltså en handling för att förbättra eller upprätthålla självkänsla eller egenvärde. Den tredje kallas *identificaton* där man ser fördelarna och den personliga vikten av en handling. Således accepterar man bestämmelser och ser dem som sina egna. Den sista yttre motivationsnivån är *integrated regulation*, där individen har sett fördelarna med handlingen och kommit så långt att man börjat se bestämmelser som överensstämmande med sina egna värden och behov. Motivationen ökar med graden av internalisering av dessa bestämmelser. Det saknas alltså konflikt mellan egna och yttre intressen och handlingarna drivs självamt fram. Man kan då fråga sig vad skillnaden är mellan *integrated regulation*, som är en extern form av motivation, och intern motivation. Skillnaden är att den externa formen av motivation fortfarande drivs av viljan att uppnå någon extern utkomst medan den inre motivationen endast bygger på egen vilja och värdet som anses finnas i handlingen.<sup>35</sup> De olika nivåer som finns i den externa motivationen behöver inte nödvändigtvis följa ett mönster där den ena bygger på den andra. Regler tenderar att bli mer internaliserade med tiden.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Ryan, M. R. et al. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, Contemporary educational psychology, nr 1 s. 60

<sup>34</sup> Kaplan, R. S. et al.(1998) Advanced Management Accounting s. 67

<sup>35</sup> Ryan, M. R. et al. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, Contemporary educational psychology, nr 1 s. 60

<sup>36</sup> Ibid s. 63

## 4. Belöningssystem ur ett västerländskt perspektiv

*Under detta kapitel presenterar vi den bild som finns i litteraturen av den västerländska belöningssystemsteorin. Vi går här igenom belöningssystemets funktioner, styreffekter, utformning och olika former av belöningar som kan förekomma.*

### 4.1 Bakgrund

Medarbetarna har blivit en alltmer viktig del av företagen då det ska överleva på lång sikt och drivas på ett allt mer effektivt vis vilket kräver kompetens, ansvar och framförallt motivation hos de anställda. På vilket sätt lyckas då organisationen få sina medarbetare att arbeta i samma riktning som organisationens mål? Det är här styrmedlet belöningssystem är tänkt att komma till hjälp för att skapa det beteende som i största möjliga mån styr medarbetarnas beteenden och prestationer mot organisationens mål.<sup>37</sup> Den grundläggande tanken som ett belöningssystem bygger på är att det som mäts inom organisationen också blir gjort.<sup>38</sup>

Varje individs reaktion på ett belöningssystem beror på vilken bakgrund mottagaren har. Det mest basala i en individs bakgrund är den kultur som individen har med sig från uppväxt och arbetsliv. Kulturen varierar med länder och till och med inom länder, således är detta en viktig aspekt att beakta när man vill utreda hur individer reagerar på belöningssystem.

*” Det är inte troligt att en fransman, en svensk eller en japan hade kommit att tänka på ett prestationsmotiv som skulle gälla världen över. ”<sup>39</sup>*

Kultur vad gäller individer handlar om normer, tro och värderingar som programmerats in i individens medvetande från födseln.<sup>40</sup> Följaktligen skiljer sig detta åt beroende på vilket land man är uppvuxen i.

### 4.2 Belöningssystemets funktioner

Prestationsbaserade belöningar innebär tre fördelar för organisationen som använder dem. För det första så påminner och informerar belöningssystemet om vad det är som anses vara väsentligt inom organisationen. Genom att inte bara tala om för de anställda att till exempel servicen är viktig kan organisationen även knyta servicebaserade

---

<sup>37</sup> Arvidsson, P. (2005) Styrning med belöningssystem: Två fallstudier om effekter av belöningssystem som styrmedel s. 5

<sup>38</sup> Ibid s. 6

<sup>39</sup> Hofstede, G. et al. (2005) Organisationer och kulturer s. 202-203

<sup>40</sup> Jansen, E. P. et. al (2009) National differences in incentive compensation practices: The differing roles of financial performance measurement in the United States and the Netherlands, Accounting, Organizations and Society, nr 1 s. 61

belöningssystem till de anställdas lön.<sup>41</sup> För det andra skapar det motivation för de anställda inom organisationen då det ibland kan vara nödvändigt med incitament för att få de anställda att prestera extra väl.<sup>42</sup> För det tredje skapar det en viss kontroll över personal då organisationen till viss del kan styra vilka som söker sig till organisationen då rörliga löner inte lockar till sig risk-averta personer. Situationen på marknaden påverkar belöningssystemet då det i vissa fall råder konkurrens om kompetenta personer. För att bibehålla redan befintlig duktig personal gäller det således att anpassa belöningssystemet efter marknaden.<sup>43</sup>

Prestationsbaserade belöningar leder även till att kompensationen för arbete blir mer rörlig i förhållande till hur organisationen presterar. I sämre tider eller då prestationen varit låg hos de anställda, innebära detta lägre kostnader för organisationen.<sup>44</sup>

### 4.3 Styreffekter

Belöningssystem är en av företaget skapad konstruktion som ska frambringa incitament för medarbetare att arbeta för företagets bästa samt sammanlänka fördelar för individen med organisationens mål. Dessa incitament utgörs av förväntade belöningar av olika slag. Ett belöningssystem kan innehålla en standard för prestation, mål, prestationsmått samt utvärdering av prestationer.<sup>45 46</sup>

En individs handlingsmönster styrs till stor del av vad som mäts. Målen inom en organisation som anses viktigast och prioriteras kommer därför att inverka på beteendet inom organisationen. Grundregeln inom företagsekonomi är att om organisationen vill sporra ett visst beteende ska belöningen för detta vara kopplad till mått på prestationer av detta slags beteende.<sup>47</sup>

Materiella belöningar tenderar till att motivera till att arbeta monotont i ett hjulspår snarare än att stimulera innovation och självständigt arbetet. Att ha hög kvantitet på belöningen kan lätt leda till ett gruppträck där en accepterad prestationsnivå inom gruppen informellt sätts.<sup>48</sup>

---

<sup>41</sup> Merchant, K. A. (2007) Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives s. 395

<sup>42</sup> Ibid s. 395

<sup>43</sup> Ibid s. 395

<sup>44</sup> Ibid s. 395

<sup>45</sup> Samuelson, Lars A. (2004) Controllerhandboken s. 135

<sup>46</sup> Merchant, K. A. et. al. (2003), Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems, *Accounting, Organizations and Society*, nr 2-3 s. 251-286

<sup>47</sup> Arvidsson, P. (2005) Styrning med belöningssystem: Två fallstudier om effekter av belöningssystem som styrmedel s. 19

<sup>48</sup> Svensson, Arne et al. (1988) Belöningssystem s. 38-39

Social bakgrund är en faktor som påverkar hur en medarbetare reagerar på belöningsystem. Tidigare erfarenheter påverkar till vilken grad medarbetaren motiveras av ett belöningsystem. Positiva erfarenheter sedan innan gör att medarbetaren reagerar starkare på belöningar än de som tidigare haft negativa erfarenheter.<sup>49</sup> Alla reagerar således långt ifrån likadant på samma typer av målsättning. En person kan reagera på ett belöningsystem med extrem motivation medan en annan kan känna extrem frustration och ignorera målet.<sup>50</sup>

Bonussystem är många gånger kortsiktiga, och fokuserar på ett speciellt mål som ska nås. Ofta är belöningar således ganska situationsanpassade och kan till exempel baseras på försäljningssiffror.<sup>51</sup>

Ett belöningsystem strävar sällan efter att maximera en viss prestation. Ofta handlar det om att skapa en bra mix mellan olika variabler som organisationen måste uppnå för att kunna driva verksamheten lönsamt över en längre period. Exempelvis kan inte ett företag bara rikta in sig på säljmomentet utan måste även ha kundservice. Således uppstår flera områden som måste påverkas av belöningsystemet för att skapa incitament, här uppstår alltså ett behov av avvägning mellan olika uppgifter som medarbetaren har.<sup>52</sup>

Belöningsystemet fungerar också som ett kommunikationsmedel. Genom att sätta mål, mäta samt följa upp de olika målen kopplade till de berörda verksamhetsområdena så kan man kommunicera de kort- eller långsiktiga mål som organisationen har och uppnå önskade styreffekter.<sup>53</sup>

En av de mest centrala aspekter för att inre motivation ska uppstå hos medarbetaren är att det är intressant och roligt att utföra arbetet.<sup>54</sup> Vad som är intressant och roligt är emellertid högst individuellt och försvårar därför användandet av sådana motivationsfaktorer i ett belöningsystem. Andra drivkrafter för att skapa inre motivation är känslan av självständighet och att uppfatta sig som kompetent. Utifrån dessa drivkrafter kan ett belöningsystem utformas som gynnar möjligheten till att känna inre motivation. Det genom att till exempel belöna en medarbetare genom befordran och utbildning. För att en medarbetare ska känna självständighet kan belöningsystemet användas som kommunikationsmedel där belöningar styr, istället för direkta instruktioner.

---

<sup>49</sup> Svensson, Arne et al. (1988) Belöningsystem s. 38-39

<sup>50</sup> Kressler, H. et al. (2003) Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success s. 6-8

<sup>51</sup> Samuelson, L. A. (2004) Controllerhandboken s. 156

<sup>52</sup> Merchant, K. A. (2003) Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems, *Accounting, Organizations and Society*, nr 2-3 s. 251-286

<sup>53</sup> Arvidsson, Per (2005) Styrning med belöningsystem s. 19

<sup>54</sup> Ryan, M. R. et al. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary educational psychology*, nr 1 s. 56-57

#### 4.4 Belöningsystemets grundprinciper

De finns många faktorer som spelar in när man ska utforma ett belöningsystem och det är mycket som ska tänkas igenom. För att förstå komplexiteten i utformningen av ett belöningsystem kan man utgå från vad Lars Samuelsson skriver i controllerhandboken;

*”Det finns ingen optimal utformning av belöningsystem”<sup>55</sup>*

Det är alltså väldigt komplext att skapa ett belöningsystem och det är många faktorer som spelar in. Utgångspunkten är att varje företag är unikt och har olika förutsättningar, det unika system som utvecklas i företaget ska även vara flexibelt för en föränderlig omvärld.<sup>56</sup>

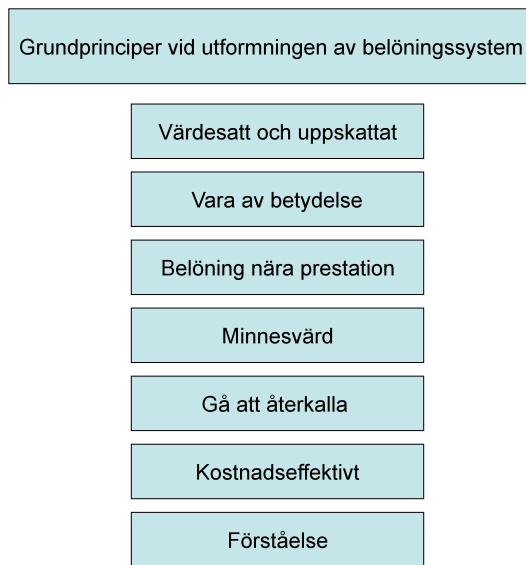
För att ett prestationsbaserat belöningsystem ska vara motiverande ska det uppfylla några kriterier. Det ska framförallt vara värdesatt och uppskattat hos de anställda som ska arbeta eftersom det annars blir svårt att skapa motivation. Uppfattningen om belöningar varierar mellan personal och olika länder på grund av till exempel kultur, skatt och andra faktorer. Belöningsystemet ska även vara av betydelse, alltså ge en märkbar utdelning till de involverade. Problem kan uppkomma om belöningar av betydelse används men i en alldeles för begränsad kvantitet. Detta kan istället leda till en motverkande effekt då anställda kan känna sig kränkta och upprörda. Det är även viktigt att det finns förståelse för belöningen, alltså varför de får den och värdet av denna. Att belöningen innehåller så nära utförandet som möjligt är även av vikt då det leder till en starkare motivation än om belöningen erhålls långt senare. Potentiell inlärning och förståelse av det som utförts tas även upp mer permanent då belöningen kommer nära inpå utförandet. Belöningen bör även vara minnesvärd en längre period för den involverade vilket skapar ett större värde för belöningsystemet. En redan utförd belöning ska gå att återkalla eller upphäva då det kan ske misstag i utvärderingarna. Det belöningsystem som används ska dessutom vara kostnadseffektivt. Det kan dock vara problematiskt vid framtagande av belöningar då effekten varierar beroende på de anställdas uppfattning om formen på belöningsystemet och livssituation. De involverade uppskattar helt enkelt olika former av belöningar och det kan här vara svårt att utforma ett optimalt system som passar hela organisationen.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Samuelsson, L (2004) Controllerhandboken s. 136

<sup>56</sup> Smitt, R et al. (2002) Belöningsystem: nyckeln till framgång s. 10

<sup>57</sup> Merchant, K. A. (2007) Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives s. 403-404



*Bild 1.2 Illustration av grundläggande principer vid utformning av belöningsystem*

Då marknaden är föränderlig ska belöningsystemet vara flexibelt alltså föränderligt allteftersom tiden går, belöningsgrunden bör ses över årligen. För att vidmakthålla ett rättvist och jämlikt belöningsystem är det viktigt att belöningsystemet är enhetligt. Kopplingen mellan belöningsystemet och de långsiktiga målen är viktig för att företaget ska styras i rätt riktning mot de mål som satts upp. Den lönemässiga grundtryggheten hos personalen ska heller inte påverkas av belöningsystemet. När belöningsystemet väl är färdigställt är det också viktigt att själva belöningsstrategin implementeras tydligt i företaget så att de involverade förstår syftet med det.<sup>58</sup>

Att medarbetarna har förståelse för belöningsystemet är en viktig faktor för att belöningsystemet ska vara effektivt. Det är särskilt viktigt att mottagarna har förståelse för de variabler som mäts, utvärderas och belönas. Mottagarna måste också ha en bild av hur deras beteende kan påverka de mått som är aktuella samt hur prestationsvariabler korrelerar till belöningar. När beslut sedan ska tas, ska beslutsfattaren fatta beslut som för organisationen mot det mål som man gemensamt har med belöningen i åtanke. Om man inte uppfattar att man har, alternativt verkligen inte har kontroll över de processer som mäts kan belöningsystemet få en motsatt effekt där motivationen sänks. Som ett led i att se kopplingen mellan belöningen och de handlingar som gör att belöningen faller ut så är det viktigt att en uppföljning av prestationen sker inom en rimlig tidsram efter att den har utförts. Därför är det också lättare att arbeta med belöningar baserade på kortsiktiga beslut, då långsiktiga satsningar är svårare att mäta och återföra feedback på inom en mindre tidsram.<sup>59</sup> Tidsaspekten för måtten i ett belöningsystem påverkar beteenden hos

<sup>58</sup> Smitt, R et al (2002) Belöningsystem: nyckeln till framgång s. 18

<sup>59</sup> Kaplan, R. S. et al. (1998) Advanced Management Accounting s. 681 - 684

medarbetare. Om måtten är kortsiktiga kanske man inte fokuserar på attribut som är viktiga för framtiden som underhåll för att nå en högre bonus.<sup>60</sup>

Medarbetare måste också uppfatta att belöningar är rimliga på olika nivåer av företaget. Om belöningen är för ojämn på olika nivåer i en organisation kan medarbetarna få en känsla av att endast högre, seniora, nivåer är något värt för företaget. I sådana situationer kan belöningen bli ineffektiv.<sup>61</sup>

#### 4.5 Finansiell belöning

Belöningar kan bestå av både icke-finansiella samt finansiella belöningar. Exempel på olika belöningar är till exempel extra lön, bonuslön, gratifikationer, pension, karriärvägar inom företaget, fler arbetsuppgifter, jobbroation samt kompetensutveckling.<sup>62</sup> Det kan också utgöras av erkännande, pris, åstadkommande, ansvar och personlig utveckling.<sup>63</sup> Vi börjar med att redogöra för finansiella belöningar för att under nästa rubrik beskriva icke-finansiella belöningar.

Att använda sig av monetära medel som belöning är av stor vikt och är ofta kopplad till prestation. Det är dock inte den enda form av belöning som finns och behöver heller inte alltid vara den bästa formen av belöning.<sup>64</sup>

Alla medarbetare i en organisation får löneökning, en del av löneökningen motsvaras av ökade levnadskostnader och en del kan utgöras av god prestation. Denna del motsvarar ofta en liten del av medarbetarens lön dock är de av betydelse då de inte är av engångskaraktär. Kortsiktig belöning är av engångskaraktär och kan i sig uppmuntra till bättre prestationer och grundar sig på prestationer utförda på ett år eller mindre. Till skillnad från kortsiktiga belöningar grundar sig långsiktiga belöningar på prestationer utförda på mer än ett år. Syftet med detta sätt att belöna är att maximera företagets långsiktiga värde och används oftast högre upp i organisationen där det finns större möjlighet att påverka organisationens långsiktiga värde.<sup>65</sup>

En belöning i monetära enheter är inte bara en väg för mottagaren att skaffa sig en bättre livsstil, utan även en statusfaktor. Om belöningsystemets mål är att hålla upp olika hierarkier samt signalera vilka personer som är viktiga så kan det uppnås genom olika belöningsnivåer på olika nivåer i organisationen.<sup>66</sup>

---

<sup>60</sup> Kaplan, R. S. et al. (1998) *Advanced Management Accounting* s. 676

<sup>61</sup> *Ibid* s. 682

<sup>62</sup> Samuelson, L. A. (2004) *Controllerhandboken* s. 153

<sup>63</sup> Armstrong, M. (1993) *Managing reward systems* s. 1

<sup>64</sup> Merchant, K. A. et al. (2007) *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* s. 396

<sup>65</sup> *Ibid* s. 396-397

<sup>66</sup> Svensson, A. et al. (1988) *Belöningsystem* s. 38

#### 4.6 Icke-finansiell belöning

Sociala belöningsystem utgörs bland annat från chef till medarbetare eller medarbetare emellan. Det kan här handla om till exempel utmärkelse för det arbete en medarbetare utfört, men även genom att resultatet som medarbetaren utfört presenteras på en informationsträff, anslagstavla eller i en företagstidning. Att direkt i anslutning till det någon gjort eller sagt ge beröm eller via kroppsspråk visa beundran och uppskattning har en större påverkan på en medarbetare än någon annan form av yttre belöning. Genom personligt riktad resultatinformation ger man den som utför resultatet stimulans till ett mer effektivt och målinriktat arbete.<sup>67</sup>

De handlingar som av gruppen ses som positiva belönas av gruppen genom att uppskattning visas. Det kan ske genom tävlingar där vinnaren blir en förebild för övriga. Även om vissa människor är mer individualistiska så har alla människor ett behov av att vara uppskattade. Ett sådant socialt belöningsystem blir emellertid lätt en byråkratisk process utan koppling till gruppens verkliga belöningsfunktion.<sup>68</sup>

Att belöna medarbetare med befördran därför att tidigare arbetsuppgifter utförts bra är vanligt. Det finns emellertid inga säkra bevis för att den befördrade kommer att kunna prestera på samma nivå väl på plats i nästa position, prestation och potential är alltså inte samma sak.<sup>69</sup>

Det förekommer också i många fall icke-finansiella belöningar som ett sätt för att visa uppskattning för det den anställda har presterat. Dessa kan bland annat vara ledighet, befördran, utvidgning av ansvar av de arbetsuppgifter som utförs och befogenheter att utföra ytterligare arbetsuppgifter.<sup>70</sup> Andra typer av icke-finansiella belöningar som används istället för monetär belöningar kan till exempel vara ersättning vid sjukfrånvaro, livförsäkring, pensionsförsäkring och betalt för den ledighet som den anställda har.<sup>71</sup>

---

<sup>67</sup> Frank, J. et al. (2000) Belöningsystem för personal i kunskapsföretag s. 12

<sup>68</sup> Svensson, A. et al. (1988) Belöningsystem s. 43-45.

<sup>69</sup> Kressler, H. (2003) Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success s. 77-78

<sup>70</sup> Ax, C. et al. (2005) Den nya ekonomistyrningen s.75

<sup>71</sup> Frank, J. et al. (2000) Belöningsystem för personal i kunskapsföretag s. 12



## 5. Kinesisk management

*Under detta kapitel kommer vi att presentera den bild som finns av kinesisk management. Detta gör vi genom en bakgrund till kinesisk management för att sedan gå vidare med planering, organisering, bemanning, ledarskap, styrning och motivation.*

### 5.1 Bakgrund

Historien inom ett land kan betyda mycket för den befolkning som lever där. Kina karakteriseras av sin bakgrund som en av världens äldsta kulturer, där konfucianismen utgör en stor del. Här beskrivs Konfucianismen och Guanxi som en bakgrund till kinesisk management.

Konfucianism var till början en politisk ideologi som skapades av en man vid namn Konfucius omkring år 551-479 före Kristus. Ideologin har förändrats över åren och anpassats efter de politiska behov som funnits. Under sen imperialistisk tid hade ideologin några grundläggande drag. Konfucianismen var då framförallt starkt konservativ till sin karaktär och dyrkade det förgångna. Nymodigheter var något som bara skadade det som en gång blivit fulländat. Erfarenhet var något som man satte ett stort värde på inom konfucianismen. Upprätthållande av hierarkier på olika plan i samhället var också något som skulle bevaras. Detta motiverades enligt principen att rätt man skulle vara på rätt plats. De som hade litterär kunskap skulle styra och de som hade handens förmåga skulle utföra det kroppsliga arbetet.<sup>72</sup>

En annan viktig komponent inom konfucianismen var begreppet ”rätt”, som beskrev hur människan skulle uppträda. Att uppträda ”rätt” inkluderade till exempel hur man skulle tala, allt för att skapa ett harmoniskt samhälle. Genom rätt praktiserande skulle rätt tänkande komma med tiden. Som ett led i regelverket fanns olika relationer mellan människor överordnad och underordnad definieras. Exempel på sådana relationer kunde vara student till lärare samt barn till föräldrar.<sup>73</sup>

Begreppet kultiverad är starkt sammanhängande med konfucianism. En persons mest grundläggande drag är huruvida denne var kultiverad. Med det menas att man ville bidra till social harmoni genom att bete sig på ett visst sätt. Framförallt skulle man inte öppet kritisera andra samt ha respekt för ledare och äldre. Om någon till exempel förbannar en annan person skulle denne inte svara. Överlag skulle man inte bli arg över små saker och vara stabil och lugn. Den kultiverade tänker igenom saker noga innan man reagerar och agerar rationellt och ordnat.<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> Lieberthal, K. (2004) *Governing China: from revolution through reform* s. 7

<sup>73</sup> Ibid s. 8

<sup>74</sup> Silin, R. (1976) *Leadership and Values: The organisation of Large-Scale Taiwanese Enterprises* s. 39-41

Kinesiska organisationer karaktäriseras ofta av en starkt hierarkisk struktur. Denna struktur kommer just ur konfucianismens värden som lägger stor vikt vid respekt för äldre genom relationer samt värderar hierarkier högt.<sup>75</sup> Således har troligen konfucianismen inte bara haft stor betydelse för samhället i allmänhet utan även den kinesiska organisationen i synnerhet.

Guanxi är en viktig term i det kinesiska affärslivet. Guanxi kan ha många olika betydelser beroende på vem man frågar och situationen. Framförallt handlar Guanxi om relationer mellan människor vilket skapar en social valuta. Guanxi kan till exempel ge en individ sällsynt information, resurser och inflytande. Begreppet kan också innefatta kvalitén på relationen mellan två individer. Andra menar att det helt enkelt handlar om en persons kontaktnät.<sup>76</sup>

## 5.2 Planering

Kina är ett land som historiskt sett karakteriseras av långsiktighet och här separerar man ofta inte familjen från arbetet, detta leder till att förekomsten av familjeföretag är vanlig. Dessa miljöer präglas av värderingar såsom envishet och ihärdighet vilka i sig främjar entreprenörskap. Även sparsamhet är något som är av stor vikt och leder till att ett sparkapital som upparbetas ofta återinvesteras på olika sätt.<sup>77</sup>

Asiatiska länder karakteriseras av att de på bekostnad av omedelbara resultat ofta väljer att investera för att bygga upp starka marknadspositioner, enligt Hofstede.<sup>78</sup> Till skillnad från länder med kortsiktig inriktning, där årets vinst anses viktigast, är det i långsiktig inriktade länder istället vinsten tio år fram i tiden som är viktig. Vad som dock bör påpekas är att Hofstedes studie bygger på data uppsamlad mellan år 1967 och 1973.<sup>79</sup>

Lewis exemplifierar istället kortsiktighet genom att en verkställande direktör vid ett företag i Kina såg ett stort problem i att chefer hade en stor svårighet att se saker från det större strategiska planet. Man ser kortsiktigt och ur sin egna del av organisationens perspektiv och kontrollerar därmed inte kostnader.<sup>80</sup> Även Widetoft pekar på att det är kortsiktighet som råder i kinesiska företag, det saknas förmåga att analytiskt se längre i framtiden och det är snabba vinster som prioriteras.<sup>81</sup>

Något som pekar på den kortsiktighet och föränderlighet som råder i Kina är det problem som 30Degrees upplever angående uppbokade möten. Av de möten som bokas så blir

---

<sup>75</sup> Schlevogt, K. (2002) *The Art of Chinese Management: theory, evidence, and applications* s. 40

<sup>76</sup> Tsui, A. S. et al. (1999) *Guanxi in the Chinese context, Management and organization in the Chinese context* s. 225-226

<sup>77</sup> Hofstede, G. et al. (2005) *Organisationer och kulturer* s. 234

<sup>78</sup> *Ibid* s. 235

<sup>79</sup> *Ibid* s. 241

<sup>80</sup> Lewis, P. (2003) *New China - old ways?*, *Employee Relations*, nr 1 s. 54

<sup>81</sup> Widetoft, R. (2009) *Intervju*

ungefär hälften inställda. Orsaken till att så många möten blir inställda kan enligt Widetoft vara att man hela tiden vill hålla dörrarna öppna för något bättre erbjudande som kan komma att dyka upp.<sup>82</sup> Bjelkfors menar också att man i kinesisk management ofta har en ganska kortsiktig planering. Dels för att den kinesiska ekonomin är i snabb utveckling, där snabba förändringar sker, men också därför att det kinesiska samhället är i förändring. Samtidigt är Kina väldigt exportberoende och drabbas hårt av de svängningar som sker i omvärlden. Han tror också att man är lite mer risktagande till sin karaktär.<sup>83</sup> Kina karakteriseras alltså av både långsiktighet och kortsiktighet vilket vi sett ovan. Den eventuella långsiktigheten bygger på en äldre studie och kortsiktigheten på erfarenheter av dagens Kina.

### 5.3 Organisering

Många företagsledare i Kina ser sitt företag som en privat egendom som tillhör deras familj. Den finansiella situationen inom det kinesiska familjeföretaget är det ofta bara just familjen som känner till och beslut diskuteras ofta först inom familjen innan man tar ett beslut. Detta leder till att de som inte är en del av familjen ofta bara är med och implementerar de beslut som tagits utan att själva vara med och fatta beslut. Vid beslutsfattande i organisationen är det oftast bara den överordnade som agerar. Detta sker på ett tämligen simpelt sätt då den överordnade fattar de flesta besluten på intuition och erfarenhet.<sup>84</sup> Även Schlevogt menar att beslutsfattandet i privata firmor karakteriseras av att den överordnade i toppen av företaget fattar snabba och opportunistiska beslut.<sup>85</sup> Då de flesta överordnade inom familjeföretagen själva har startat med enklare uppgifter och successivt arbetat sig upp i organisationen har de kännedom och erfarenhet av det mesta inom organisationen. Därav och i samband med att det är den överordnade som innehar all information så är det troligen denne som är i den bästa positionen för att fatta de viktigaste besluten.<sup>86</sup> Widetoft menar att familjeföretag är vanligt förekommande i Kina, han menar att det är små ledningsgrupper som driver och tar de stora besluten i dessa företag. Familjeföretagen karakteriseras även av att ha ett stort avstånd mellan de som styr i ledningsgruppen och de som sedan utför arbetet där det också finns en bristande kommunikation.<sup>87</sup>

Privata kinesiska bolag brukar hålla en låg nivå av byråkrati, detta har sin grund i den organisationsform som finns. Personlig interaktion är den främsta källan till kommunikation från ledaren till medarbetare. Oftast ogillar den verkställande direktören att delta i kommittéer och möten mellan olika avdelningar. Det saknas ofta en formell byråkratisk struktur och organisationsschema i kinesiska privata företag. Om det nu skulle ha funnits ett organisationsschema så skulle strukturen vara enkel, en box över för

---

<sup>82</sup> Widetoft, R. (2009) Intervju

<sup>83</sup> Bjelkfors, N. (2009) Intervju

<sup>84</sup> Chen, M. (1998) Asian management systems s. 88

<sup>85</sup> Schlevogt, K. (2002) The Art of Chinese Management: theory, evidence, and applications s. 77

<sup>86</sup> Chen, M. (1998) Asian management systems s. 88

<sup>87</sup> Widetoft, R. (2009) Intervju

ledaren och alla medarbetare under.<sup>88</sup> Även Widetoft anser att det ofta är en otydlig struktur inom de kinesiska företagen.<sup>89</sup> I och med att medarbetare inte arbetar i en byråkratisk struktur blir medarbetaren snabbt högt kompetent och kan lösa många olika typer av uppgifter.<sup>90</sup>

För att belysa hur informationsflöden i en kinesisk organisation fungerar kan man jämföra den tid en kinesisk chef och en västerländsk chef spenderar på interaktion med överordnade. En kinesisk chef spenderar mer tid åt arbete kopplat till dem som har högre makt än de själva. De överordnade makthavarna överöser företaget med olika regleringar och policydirektiv. Svar på dessa instruktioner ger kinesiska chefen helst genom personlig kontakt med deras överordnade. Trots att en kinesisk chef erhåller fem gånger mer skriftlig information från deras överordnade än en amerikansk chef, svarar de skriftligen bara på omkring en tolfedel. Dock spenderar de istället fyra gånger mer tid på personlig kontakt med sin överordnad än en amerikansk chef.<sup>91</sup>

En chef kan ofta vara delaktig i flera samtal på samma gång och även flera möten samtidigt kan förekomma. Att chefen hela tiden vill vara delaktig i beslutfattande tyder på en motvilja att delegera ut ansvar. Det leder till att många beslut av mindre karaktär fattas i toppen av organisationen istället för att överlåtas till underordnade i hierarkin. Att inte låta underordnade fatta beslut visar på lågt förtroende för underordnade, och beror delvis på att de inte tror de har förmågan att fatta besluten.<sup>92</sup>

Dock kan inte alla beslut fattas av chefen och därav måste vissa beslut delegeras ut. Det löser man då bland annat genom att chefens ansvar överförs genom kontrakt ner i organisationen. Det sätts här upp olika kontrakt med mål som respektive chef under den högste chefen ska genomföra.<sup>93</sup>

Då organisationen ofta är familjeägd blir också målet för den överordnade i organisationen samma som dennes personliga mål med organisationen. Det leder i sig till att den överordnade i toppen gärna har kontroll över bonus, löneökningar och även ibland hur de anställda betar sig och agerar. Man delegerar först ut det operativa ansvaret till chefer under den överordnade på toppen, för att samtidigt behålla den effektiva kontrollen över medarbetarna. Ofta resulterar det i att den överordnade inkräktar på den underordnade chefens område och tar över de uppgifter som inte ingår i dennes ansvar. Detta är något som har en benägenhet till att minska kreativiteten och färdigheten hos chefer under den överordnade chefen vilka inte har en nära koppling till familjeföretaget. Genom att den överordnade agerar på detta vis finns det ibland en lockelse bland duktiga

---

<sup>88</sup> Schlevogt, K. (2002) *The Art of Chinese Management: theory, evidence, and applications* s. 36

<sup>89</sup> Widetoft, R (2009) Intervju

<sup>90</sup> Schlevogt, K. (2002) *The Art of Chinese Management: theory, evidence, and applications* s. 36

<sup>91</sup> Tang, J. et al. (2003) *The changing face of chinese management* s. 83-85

<sup>92</sup> Ibid s. 85

<sup>93</sup> Ibid s. 86

medarbetare att lämna organisationen.<sup>94</sup> Även Widetoft menar att mellanchefer i vissa fall kommer i kläm då den övre chefen styr i företaget samtidigt som det ibland upplevs svårt att veta vart man är på väg i organisationen.<sup>95</sup>

Ansvarstagandet i organisationen kan alltså beskrivas som en vertikal auktoritetskedja, vilken består i att de överordnade alltid fattar beslut. Som ett led i det tar medarbetare sällan ansvar för saker som ska utföras.<sup>96</sup> Detta bekräftar även av Widetoft då han menar att många anställda kinesiska medarbetare är passiva eftersom de ofta väntar på att få information av beslutsfattaren om vad som händer härnäst. En kinesisk chef kan i vissa fall känna sig hotad om en medarbetare arbetar för mycket. Detta då det kan tyda på att den anställde har en stark personlighet och kan ta över saker och ting vilket chefen kanske inte vill att denne ska göra.<sup>97</sup> Det kan vara så att den passivitet som verkar finnas beror på den auktoritarism i ledarskapet som råder, som illustreras i bild 1.4. Det innebär bland annat att acceptera ledarens direktiv villkorlöst, och om medarbetaren hela tiden gör mer än ledaren har bett om uppfyller medarbetaren inte detta beteende.

#### 5.4 Bemanning

Kina får i studier höga värden på parametern kollektivism. Något som karakteriserar kollektivism är att man ser skillnad på individer beroende på vilken grupptillhörighet man har. För dem inom den egna gruppen har man förtroende och för de utomstående hyser man misstro. Detta är något som har en stor innebörd vid företagande där man sätter familjekänsla framför känslolokala kontrakt.<sup>98</sup>

När en anställning ska till i ett kollektivistiskt samhälle kommer personer från den egna gruppen i första hand. Det är sällan man bara anställer utefter en individs kvalifikationer. I den egna gruppen handlar individen utefter gruppens intresse, och åsidosätter sina egna intressen för gruppens. Oftast föredras anställning av släktingar både till arbetsgivaren men även andra arbetares släktingar.<sup>99</sup> När man väl är anställd i Kina är det svårt och ovanligt att bli uppsagd innan ett kontrakt gått ut, anställningstryggheten i Kina är relativt hög.<sup>100</sup> Relationer är viktiga när affärer ska göras, där den egna gruppen sätts främst. Man strävar efter att bygga förtroende mellan varandra och när förtroendet infinner sig skapas en relation där den man blir en del av varandras grupper.<sup>101</sup> Widetoft menar att man går på relationer vid en anställningsprocess och att man gärna anställer någon man redan innan har någon form av kontroll över. Anställningsprocessen genomsyras av vad som kallas Guanxi. Att anställa personer som har ett stort lokalt inflytande på längre

---

<sup>94</sup> Chen, M. (1998) Asian management systems s. 89

<sup>95</sup> Widetoft, R. (2009) Intervju

<sup>96</sup> Lewis, P. (2003) New China - old ways?, Employee Relations, nr 1 s. 48

<sup>97</sup> Widetoft, R. (2009) Intervju

<sup>98</sup> Tang, J. (2003) The changing face of chinese management s. 11

<sup>99</sup> Hofstede, G. et al. (2005) Organisationer och kulturer s. 112-113

<sup>100</sup> Fisher, D. C. (1998) What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses, The international journal of human resource management, nr 3 s. 519

<sup>101</sup> Hofstede, G. et al. (2005) Organisationer och kulturer s. 116

positioner kan innebära nackdelar då de kanske har egna intressen som kommer in i bilden och förstör för dig som företagare.<sup>102</sup>

Som ett exempel på hur en anställning och styrning av anställda kan gå till menar Widetoft att en chef som sitter högt upp i ett företag kan anställa en kollegas son. Det är bra för arbetsgivaren då han, om den anställde sonen skulle ställa till det i sitt arbete, lätt kan ställa till det för kollegan. På de lägre positionerna föredrar man bland utomstående som inte har Guanxi, för att det är lätt att avskeda dem om de inte gör ett bra arbete. Sonen som nämndes ovan är däremot svårare att avskeda även om han skulle göra ett sämre arbete. Personer anställda enligt ovan finns det många av inom företagen som svågerpolitiksmässigt sitter på relativt höga positioner utan direkta kunskaper eller inflytande. Man har istället fått arbetet för att man är son till rätt person. När chefen väl placerat sonen på en position så är det ändå chefen som styr och bestämmer allt sonen ska göra. Det förväntas heller inte så speciellt mycket av den anställde på en kinesisk arbetsplats om man har fått sin position på grund av en relationsanställning.<sup>103</sup>

Familjeband är viktiga i privata bolag i Kina, ofta byggs företagen för familjens skull. Det finns några basala faktorer som dessa familjeband bygger på; respekt för äldre i familjen samt lojalitet och kollektiv orientering mot familjen. Familjemedlemmar sätts i ledande positioner och affärskontakter tas genom organisationens familjer. Detta skapar en trogen ledning som inte hoppar av för att satsa på en egen karriär i ett annat företag.<sup>104</sup>

Widetoft menar att den kinesiska medarbetaren som inte tillhör familjen sällan är trogen det företag denne arbetar på.<sup>105</sup> Det tar lång tid att bli betrodd av chefen vilket troligen resulterar i hög flyktighet hos medarbetaren. Ekonomiavdelningar utgörs ofta enligt Bjelkfors av chefens familj. Många gånger är det anställda från familjen eller personer med hög trovärdighet som har hand om ekonomin i företaget. Sällan har varken företaget eller medarbetaren en långsiktighet i sikte vid en relation med varandra. Detta gör att det är svårt för den anställda att snabbt få ansvar och inflytande. Det är heller inte alltid så att man har bra samhörighet i och lojalitet till sitt företag, snarare är det så att lojaliteten finns till den som delar ut lönen.<sup>106</sup> Här bygger skillnaden troligen på om medarbetaren tillhör den familj som äger företaget eller om det är en extern part.

Inom kinesiska familjeföretag råder det ofta en viss begränsning av kännedomen om befogenheter och ansvaret för olika positioner i organisationen. Varför det är så här beror på den brist på struktur och regler som råder. Detta leder till att det ofta är svårt för en chef att på ett objektivt sätt bedöma en anställds prestation.<sup>107</sup> Widetoft påpekar också att

---

<sup>102</sup> Widetoft, R. (2009) Intervju

<sup>103</sup> Ibid

<sup>104</sup> Schlevogt, K. (2002) *The Art of Chinese Management: theory, evidence, and applications* s. 90 -92

<sup>105</sup> Widetoft, R. (2009) Intervju

<sup>106</sup> Bjelkfors, N. (2009) Intervju

<sup>107</sup> Chen, M. (1998) *Asian management systems* s. 89

personal högre upp i företaget ibland har svårt att kontrollera sina medarbetare.<sup>108</sup> Därav selekterar ofta högt uppsatta chefer utifrån den lojalitet de erhåller från underordnade. På grund av det kan de som är duktiga på sitt arbetsområde och samtidigt är mycket lojala mot den överordnade, erhålla personliga belöningar i form av till exempel årlig bonus. Är de underordnade istället mindre lojala och inte lika skickliga får de istället en lägre belöning.<sup>109</sup>

När individer samarbetar så spelar den nationella kulturen en stor roll för hur arbetet fungerar. Det kollektivistiska samhället tar sig i följande citat ett annat uttryck än vad man skulle kunna tänka sig enligt Hofstedes teori, där gruppens intresse sätts före individens.<sup>110</sup>

*"If you put three Americans together, you get the work power of five or six. But if you put three Chinese together, you don't get as much since they fight and break up into groups."*<sup>111</sup>

Enligt Silins studie får vi en helt annan bild. Han menar att det ofta utbryter avundssjuka mellan individer, det för att man sätter självintressen före gruppens bästa vilket får konsekvenser för gruppsamarbete. Men utåt sett är det väldigt viktigt att försäkra andra om att man inte sätter det egna intresset först. Troligen beror de båda författarnas motsägelser på att man i Kina redan tillhör en social grupp. Den går före alla andra och det är i den lojaliteten ligger. Sätter man samman individer från olika grupper så kan samarbetet således bli lidande. Finns det familjemedlemmar på arbetsplatsen så kommer det att påverka individens agerande och funktion i företaget. Att fråga om hjälp resulterar i en informell skuld som på ett eller annat sätt måste betalas tillbaka i framtiden. Därför undviker många att be om hjälp även om det kommer att kosta dem mycket energi och förluster för stunden.<sup>112</sup>

Även om utbildningsnivån hos kinesiska medarbetare rent generellt har haft låga värden så visar en undersökning från år 1997 att åtta av tio medarbetare fått träning anpassad för arbetet och sju av tio fått yrkesrelaterad, teknisk och professionell träning. Ofta tenderar dock chefer i Kina att värdera ålder och längd av service i företaget högre än träning och utbildning.<sup>113</sup> Det framkommer också enligt Widetoft som menar att det sällan är viktigt vad man tidigare har studerat, då en examen de senaste åren fallit mycket i värde, eftersom många människor har fått utbildning.<sup>114</sup>

---

<sup>108</sup> Widetoft, R. (2009) Intervju

<sup>109</sup> Chen, M. (1998) Asian management systems s. 89

<sup>110</sup> Hofstede, G. et al. (2005) Organisationer och kulturer s. 122

<sup>111</sup> Silin, R. (1976) Leadership and Values - The organisation of Large-Scale Taiwanese Enterprises s. 53-54

<sup>112</sup> Ibid s. 53-55

<sup>113</sup> Lewis, P. (2003) New China- old ways? Employee Relations s. 48

<sup>114</sup> Widetoft, R. (2009) Intervju

## 5.5 Ledarskap

Det är inte bara bemanning som påverkas av kollektivism i Kina, utan även ledarskap och medarbetarens attityd till makt och auktoritet. De anställda med mindre makt i en organisation accepterar och förväntar sig helt enkelt att makt i organisationen fördelas på ett ojämnt sätt. I länder som Kina där befolkningen respekterar och sätter ett högt värde på auktoritet kan de som innehar makt förlita sig på att de underordnade respekterar de överordnade. De som är underordnade förväntar sig här att bli ledda i arbetet snarare än att själva ta initiativ.<sup>115</sup> Bjelkfors menar att den kinesiske medarbetaren till viss del är självständig och han menar även att de inte är så initiativtagande. När man tar initiativ är det inte alltid så att initiativet är av intresse för företaget.<sup>116</sup> Auktoriteten förväntar sig en viss respekt och tar illa vid sig om de inte behandlas på ett respektfullt sätt.<sup>117</sup>

Maktdistansen, vilken är hög i Kina, underlättar för den överordnade som vill hålla sig kvar i den maktposition denne har. Vilket också avspeglas i att den underordnade inte på något sätt ska utmana eller sätta sig upp mot den överordnade inför andra personer.<sup>118</sup> Vid hög maktdistans är förväntan på barnen i familjen att lyda sina föräldrar. I kollektivistiska länder som Kina råder det även en rangordning bland barnen i familjen där de yngre barnen förväntas lyda de äldre. Ett självständigt beteende är något som inte uppmuntras av omgivningen. Att som barn visa respekt för sina föräldrar och äldre människor är av mycket stor vikt och hänger med i resten av livet.<sup>119</sup> Det kinesiska språket avspeglar denna rangordning genom att familjemedlemmars titlar innehåller numrering beroende på ålder.

Vad som utmärker just kinesiska familjeföretag är att de underordnade förväntas tänka på samma sätt som den överordnade och anpassa sina idéer utefter detta. Om det uppkommer någon form av avvikande åsikter och förslag så ska de tas upp privat med den överordnade, samt med en respektingivande ton.<sup>120</sup> Ledarstilen tar sig samtidigt uttryck i att man vid diskussioner lyssnar på sina medarbetare och låter dem delta i diskussioner kring bland annat tillväxtstrategier. Samtidigt finns det en förväntan hos den överordnade att den underordnade alltid ska göra det den blir tillsagd.<sup>121</sup> Det visar sig till exempel på en av de största skotillverkarna i Kina, med över 10 000 anställda, där cheferna startar sin arbetsdag genom att erhålla ett meddelande om dagordningen från koncernchefen.<sup>122</sup>

På en kinesisk arbetsplats, där maktdistansen är stor, anser både den överordnade och den underordnade att de båda inte är jämlika. Dessa organisationer kommer att centralisera

---

<sup>115</sup> Tang, J. et al. (2003) The changing face of chinese management s. 12

<sup>116</sup> Bjelkfors, N. (2009) Intervju

<sup>117</sup> Tang, J et al. (2003) The changing face of chinese management s. 12

<sup>118</sup> Chen, M. (1998) Asian management systems s. 88

<sup>119</sup> Hofstede, G. et al. (2005) Organisationer och kulturer s. 65

<sup>120</sup> Chen, M. (1998) Asian management systems s. 88

<sup>121</sup> Schlevogt, K. (2002) The Art of Chinese Magement: theory, evidence, and applications s. 36

<sup>122</sup> Isaksson, P. (2009) Kineser utnyttjar krisen, Affärs Världen s. 12



makten till att enbart ligga hos ett fåtal personer. Det finns också en förväntan hos de underordnade att andra bestämmer vad de ska utföra, samtidigt som många arbetar med övervakning av vad de andra presterar och rapporterar detta vidare i organisationen. Det är ofta stora löneskillnaden mellan de anställda på toppen och botten av organisationen. Idealchefen för den underordnade är en person denne respekterar och känner sig bekväm med.<sup>123</sup> Medarbetarna är insocialiserade i att ledaren ska ha en stark roll, det är något de förväntar sig och det är en sådan ledare de följer.<sup>124</sup> Angående maktfördelningen menar Widetoft att många kinesiska män enligt visitkortet verkar ha en del makt, men i realiteten är den mycket begränsad. Därav ta det lång tid innan man kommer fram till den som kan ta beslut inom de kinesiska företagen.<sup>125</sup>

En chef som känner en begränsad mängd auktoritet kan, i länder som Kina med stor maktavstånd, införskaffa sig olika synliga statussymboler för att lösa detta problem.<sup>126</sup> Widetoft menar att om en chef inte verkar ha så mycket Guanxi, så tappar anställda lätt förtroendet för denne. Ett sätt att försöka lösa detta är genom att köpa till exempel en BMW vilket kan vara till hjälp när man ska arbeta upp relationer. Det kan också skapa ett sorts förtroende om att det går bra för företaget vilket kan locka potentiella medarbetare.<sup>127</sup>

Man brukar kalla den kinesiska ledarskapsstilen paternalistisk. Paternalistisk ledarskapsstil innefattar en faderlig ledarskapsstil med klar och stark auktoritet. Man kräver absolut kontroll över medarbetaren, men skapar en miljö där man individuellt för varje medarbetare visar omtanke för dennes familj och välmående. Eftersom ledarna är så auktoritära så behöver de visa att det inte är för eget intresse man är auktoritär utan för kollektivets bästa.<sup>128</sup> Den auktoritära sidan av ledarskapet kan förväntas leda till undervärdering av medarbetares kompetens från ledarens sida. Auktoriteten kan också leda till att ledaren känner sig överlägsen och därav tar en undervisande roll. Medarbetarnas motsvarande reaktioner blir då tillmötesgående, lydnad, respekt, rädsla och skam. Att ge en hjälpsam hand i den personliga fadersandan förväntas ge reaktionen tacksamhet och viljan att återgälda denna skuld.<sup>129</sup>

---

<sup>123</sup> Hofstede, G. et al. (2005) *Organisationer och kulturer* s. 68-70

<sup>124</sup> Schlevogt, K. (2002) *The Art of Chinese Management: theory, evidence, and applications* s. 93

<sup>125</sup> Widetoft, R. (2009) Intervju

<sup>126</sup> Hofstede, G. et al. (2005) *Organisationer och kulturer* s. 68-70

<sup>127</sup> Widetoft, R. (2009) Intervju

<sup>128</sup> Farh, J. et al. (1999) *A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations, Management and organization in the Chinese context* s. 94

<sup>129</sup> *Ibid* s. 97

## Ledarens beteende

### **Auktoritet och kontroll**

Ovilja att delegera ut ansvar  
Kommunikation uppifrån och ner  
Håller information för sig själv

### **Underskattande av underordnades kompetens**

Ledaren fattar det slutgiltiga beslutet  
Undervärdera den underordnades insats

### **Skapande av image**

Utstråla mycket självförtroende

### **Undervisande roll**

Tillrättavisar underordnade vid mindre bra prestation  
Guidar och instruerar för förbättringar

### **Individuell omtanke**

Behandla anställda som familjemedlemmar  
Visar omtanke  
Undviker att nedvärdera underordnad offentligt  
Accepterar större fel utförda av underordnad

### **Osjälviskt beteende**

Utnyttjar inte sin auktoritet i personligt syfte  
Sätter kollektivets intresse före personligt intresse

### **Leder genom att exemplifiera**

Agerar själv för att leda

## Underordnades respons på ledarens beteende

### **Tillmötesgående**

Visar stöd för ledaren  
Undvika öppen konfrontation med överordnad  
Undvika att visa meningsskiljaktighet

### **Lydnad**

Acceptera ledarens direktiv villkorslöst  
Lojal till ledaren

### **Respekt**

Visa stor respekt

### **Kunna känna skam**

Ta ledarens instruktioner på allvar  
Korrigera misstag och förbättra

### **Visa tacksamhet**

Aldrig glömma ledarens tjänster  
Arbeta seriöst  
Leva upp till ledarens förväntan  
Arbeta flitigt

### **Identifiering**

Identifiera sig med ledarens värden och mål  
Sätta sig in i ledarens värden

Handla på ett likvärdigt sätt som ledaren

*Bild 1.3 Paternalistisk ledarstil och den underordnades respons (omarbetad från källa)  
130*

I Kina råder det hög auktoritet och den anställde förväntas inte ifrågasätta sin chef. Det är ett problem för bland annat 30Degrees då de har utvärderingar med de anställda vilket är väldigt komplicerat. Anledningen till detta är enligt Widetoft att den kinesiska personalen har svårt att ifrågasätta sin chefs roll och kritisera denne och dess ledarstil. Man har svårt att dela ut både positiv och negativ kritik då det inte är kulturellt rotat.<sup>131</sup> Istället är kinesiska medarbetare vana vid att ta kritik, och kan göra det på ett bra sätt menar Bjelkfors. Dock undviker man att öppet bli kritiserad.<sup>132</sup>

<sup>130</sup> Farh, J. et al. (1999) A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations, *Management and organization in the Chinese context* s. 98

<sup>131</sup> Widetoft, R. (2009) Intervju

<sup>132</sup> Bjelkfors, N. (2009) Intervju

## 5.6 Styrning

Kina är ett land med relativt lågt osäkerhetsundvikande och detta kan visa sig genom en viss rädsla inför formella regler. Regler behövs bara då det är absolut nödvändigt och de tror istället att de flesta problem är möjliga att lösa utan formella regler.<sup>133</sup> Detta bekräftas även av Widetoft då formella regler inte är vanligt förekommande utan problemen löses allteftersom de uppkommer.<sup>134</sup>

Inom privatägda företag förekommer det ofta mellan familj och vänner, som har koppling till företaget, en förtroendebaserad överenskommelse som håller dem samman istället för ett skrivet kontrakt. Detta leder till att förtroenderelationen många gånger ersätter byråkrati och legala kontroller i företagets kontrollsystem.<sup>135</sup>

Den verkställande direktören genomför samma arbetsprocesser som medarbetare på lägre nivåer men även mer avancerade managementprocesser. Det kan handla om uppgifter som finans, strategi, service samt personal.<sup>136</sup> Dock kan inte en person själv kontrollera allt som händer i ett företag. Att ha en sådan vision gör att företagets tillväxtpotential begränsas.<sup>137</sup> Ofta är den verkställande direktören till hög grad involverad i till exempel daglig verksamhet som betyder mest för verksamheten. Detta visar sig genom en hög grad av centralisering på områden som prioritet såsom orders, leveransdatum och beslut rörande personalstyrkan.<sup>138</sup>

Ofta finansierar man sig genom det nätverk av kontakter man har, således är det ofta familjens kapital som står på spel. Detta gör att man sällan har onödigt dyra belönings- och redovisningssystem. Socialisation och förtroende reducerar behoven av sådana system.<sup>139</sup>

Privata kinesiska företag har en relativt låg nivå av formalisering. Men vad gäller utformningen av arbetsuppgifter och hur de ska kommuniceras så använder man en hög grad av formalisering. Detta för att medarbetare ofta saknar kompetens som är nödvändig inom området samt för att skydda utrustning som för företaget utgjort en stor kostnad. Det är vanligt att en sådan formaliserad arbetsbeskrivning endast utarbetas för lägre nivåer i organisationen.<sup>140</sup> Bjelkfors menar istället att arbetsbeskrivningar för den anställda är något som sällan förekommer, och att det tar lång tid innan man lyckas få till en mentalitet där den kinesiske medarbetaren känner sin roll och vad denne ska göra.<sup>141</sup> Meningskillnaderna här kan möjligtvis vara de olika nivåerna inom företaget som

---

<sup>133</sup> Hofstede, G. et al. (2005) *Organisationer och kulturer* s. 197

<sup>134</sup> Widetoft, R. (2009) Intervju

<sup>135</sup> Schlevogt, K. (2002) *The Art of Chinese Management: theory, evidence, and applications* s. 41

<sup>136</sup> *Ibid* s. 90-92

<sup>137</sup> *Ibid* s. 173-174

<sup>138</sup> *Ibid* s. 71-72

<sup>139</sup> *Ibid* s. 45

<sup>140</sup> *Ibid* s. 71-72

<sup>141</sup> Bjelkfors, N. (2009) Intervju

belyses, där arbetsbeskrivningar inte verkar vara vanligt förekommande i nivåer över de lägre av företaget.

En ledare i en kinesisk organisation arbetar på ett visst sätt för att behålla den makt denne arbetat upp. Det är nämligen ledaren som kontrollerar mest information inom organisationen och delar endast med sig av denna i mindre skala till sina underordnade. På detta sätt hamnar medarbetare i beroendesituation och chefen undgår att bli ersatt. Det är förtroendet till den underordnade som avgör hur mycket information ledaren är villig att dela med sig. På grund av att det är ledaren som innehar mest information blir det denna som den underordnade ständigt får be om instruktioner från.<sup>142</sup>

## 5.7 Motivation

Vad finns det då för potentiella faktorer som motiverar till arbete i Kina. Det har till viss del kartlagts i en undersökning från en hotellkedja i Hong Kong samt hos chefer aktiva inom matindustrin i Kina. De tre viktigaste faktorerna för arbetsmotivation var i dessa undersökningar mycket lika. Möjligheten till att utvecklas och bra löner var något som båda undersökningarna visade på. Vad som skiljde sig åt var att man inom hotell motiverades genom att visa lojalitet till arbetsgivaren till skillnad från chefer inom matindustrin som uppskattade en trygg anställningsform.<sup>143</sup> Något som sällan uppskattas av den kinesiske medarbetaren är möjligheten till ledighet som belöning istället för monetära medel enligt Widetoft.<sup>144</sup> Bjelkfors känner även till företag som använt sig av belöning genom att ge medarbetarna en resa, vilket inte blev uppskattat. Bjelkfors tror att det beror på att folk i en ekonomi som rusar fram inte söker efter fritid, utan monetära medel. Man arbetar helt enkelt hellre en lördag än att få ledigt. Olika geografiska områden i Kina kan skilja sig åt, Bjelkfors menar att man till exempel i Beijing ofta har ledigt på helger medan man i södra Kina arbetar mer. Detta är något han tror kommer förändras allteftersom medelklassen växer. Kineser motiveras även av att ha mycket saker att göra på arbetet. Om en kinesisk medarbetare får mycket tid på sig för en uppgift, så skulle man kunna tro att det blir bättre gjort. Men så är det inte enligt Bjelkfors, utan det är bättre att ge medarbetaren fler uppgifter vilka medarbetaren precis kan klara inom en given tidsram för att då erhålla ett bättre slutresultat.<sup>145</sup>

I takt med utvecklingen mot ett öppnare samhälle och en fri marknad har också möjligheterna att anpassa lönen efter prestation ökat. Med det så har det också kommit en större osäkerhet där företaget inte alltid står för välfärd i den utsträckning som behövs. Som en konsekvens av detta drar Fisher slutsatsen att det är troligt att betydelsen för lönenivån nu har ökat hos kinesiska medarbetare.<sup>146</sup>

---

<sup>142</sup> Chen, M. (1998) Asian management systems s. 88

<sup>143</sup> Wong, S. et al. (2003) Work values of Chinese food service managers s.68

<sup>144</sup> Widetoft, R. (2009) Intervju

<sup>145</sup> Bjelkfors, N. (2009) Intervju

<sup>146</sup> Fisher, D. C. (1998) What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses, The international journal of human resource management nr 3 s. 519

Lönenivåns ökade betydelse beskrivs också av Widetoft. En kinesisk ung man nöjer sig med sin anställning i max ett och ett halvt till två år, om han inte fördubblat sin lön under denna tid menar Widetoft. Dessa män förväntar sig ibland att gå från omkring 2000 kr till 4000–6000 kr i månadslön inom bara några år. Kan man inte göra detta eller ha möjlighet till en bonus på uppåt en halv årslön så ser många det som att det är bättre att själv starta ett eget företag. Det är alltså svårt att behålla kinesiska unga män och stimulera dem under samma ekonomiska tak med ett sådant fokus på lönen. En drivkraft bland unga män är en att kunna köpa sig en lägenhet för omkring en miljon kr för att kunna ha möjligheten att gifta sig. Särskilt för de som kommer från landsbygden till staden. Kvinnor kan istället ha svårt att gifta sig om de tjänar för mycket pengar.<sup>147</sup>

Kinesiska medarbetare undviker, enligt Fisher, att ta äran för någon form av utförd uppgift. Ofta ser man sitt arbete som något som måste göras och inte ett mål för ära och beröm. Detta hänger även samman med att den kinesiska traditionen motsätter sig personlig utmärkelse och glorifiering.<sup>148</sup> Att arbetet som man har är intressant ses inte av den kinesiske medarbetaren som något viktigt.<sup>149</sup> Bjelkfors menar att det inte alls är ovanligt att företag har en bild på månadens medarbetare med beskrivning av utförd prestation. Det kan handla om hur många mejl man skickar eller hur många klienter man kontaktat.<sup>150</sup> Att använda sig av denna form av motivation verkar enligt Fisher vara mindre användbart. Dock är samhället i förändring och har som tidigare nämnts förändrats mycket det senaste decenniet. Det kan här möjligtvis också finnas en skillnad mellan den äldre och yngre generationen i Kina, då Fishers studie grundar sig på äldre data.

Det är enligt Widetoft vanligt med belöningsystem i Kina och det är en förutsättning att man har någon typ av belöning i företaget då det annars är svårt att anställa personal.<sup>151</sup> Icke-finansiella belöningar är dock något som enligt Bjelkfors är mindre vanligt, det är istället monetära medel som uppskattas.<sup>152</sup> Personalen vill ofta redan första året ha bonus vilken kan handla om till exempel en extra månadslön. Inför det kinesiska nyåret förväntas det också att man får något sorts pris för årets prestation vilket oftast är i monetära medel.<sup>153</sup>

30Degrees arbetar inte med bonus inför nyåret utan försöker istället skapa andra stimulanser i vardagen. Det för att man ska kunna hålla nere personalomsättningen samt för att den av personalen krävda löneökningen annars blir ohållbar. Utbildning, att arbeta mindre timmar samt gymkort är belöningar som förekommer i 30Degrees. Tjejer

---

<sup>147</sup> Widetoft, R. (2009) Intervju

<sup>148</sup> Fisher, D. C. (1998) What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses, *The international journal of human resource management*, nr 3 s. 519

<sup>149</sup> *Ibid* s. 520

<sup>150</sup> Bjelkfors, N. (2009) Intervju

<sup>151</sup> Widetoft, R. (2009) Intervju

<sup>152</sup> Bjelkfors, N. (2009) Intervju

<sup>153</sup> Widetoft, R. (2009) Intervju

uppskattar generellt sett dessa belöningar mer och upplevs också lättare att arbeta med då det inte finns samma fokus kring lönen som hos yngre män.<sup>154</sup>

Kinesiska medarbetare pratar enligt Widetoft mycket om belöningar mellan varandra. Det är något som uppkommit sedan ungefär tio år tillbaka i åldersgruppen 23-33 år. Bland dessa medarbetare är fokus kring lönen vanlig. Var man kan hitta en bättre position och högre lön diskuteras ofta och dessa medarbetare är bra på att jämföra sin belöning med belöningar i andra företag för att själva på detta sätt kunna förhandla upp sin egen lön. Lönediskussioner mellan medarbetarna kan pågå varje månad och om ett kontrakt skrivs på ett år med lönen 4000kr så kan denne efter ett år begära 5500kr eller lämna företaget. Hos män finns det en förväntan att lönen ska stiga och gör den inte det upplevs det vara något som är fel inom företaget.<sup>155</sup>

Bjelkfors menar istället att belöningsystemen i kinesiska företag inte är transparenta, man har alltså inte koll på varandras löner. Det kan till exempel vara två säljare på samma företag som har helt olika lönekuvert. Lönekuvertet beror inte så mycket på hur länge de varit i företaget utan på hur mycket vinst de skapar.<sup>156</sup> Vetskap om annan medarbetares belöning verkar vara varierande möjligtvis beroende på vilken bransch man agerar i.

Belöningen kan vara väldigt individuell för varje person inom ett och samma företag. Det är ofta mindre baserat på språkkunskaper, tid och erfarenhet än den praktiska nytta man gör för företaget. Man har också en ganska kortsiktig syn på hur anställda ska belönas och det gäller alla nivåer inom företaget.<sup>157</sup>

Bjelkfors menar att det är genomgående accepterat att det finns klyftor i samhället samt att chefen för företaget tar stora delar av den vinst som skapas. Men om medarbetare på samma nivå vilka sysslar med liknande arbetsuppgifter får olika nivåer av belöningar så tittar man snett på varandra. Kineser är emellertid tävlingsinriktade, det är sällan man anser att alla ska ha samma lönenivå, istället tycker man att man borde få mer än den andre då man ser till den prestation man utfört.<sup>158</sup>

Kinesiska medarbetare förväntar sig i hög utsträckning att företaget ska erbjuda välfärd som hus och extra hjälp om man har en stor familj. Kineser är också relativt löst emotionellt knutna till sin organisation. Det har sin grund i att man ser familjen som den primära sociala gruppen och viktigare än företaget.<sup>159</sup> Detta skiljer sig mycket från familjeföretag där företaget utgörs av familjen.

---

<sup>154</sup> Widetoft, R. (2009) Intervju

<sup>155</sup> Ibid

<sup>156</sup> Bjelkfors, N. (2009) Intervju

<sup>157</sup> Ibid

<sup>158</sup> Ibid

<sup>159</sup> Bu, N. et al. (2000) Work related attitudes among chinese employes, Changing workplace relations in Chinese economy s. 195-196 s.188

Det är vanligt att arbeta med en fast lön och en kommission enligt Bjelkfors. Bjelkfors menar att den fasta lönen kan utgöra en ganska liten del av den totala lönen vilken kan vara omkring 50 %.<sup>160</sup>

---

<sup>160</sup> Bjelkfors, N. (2009) Intervju

## 6. Analys

*Under detta kapitel kommer vi att analysera belöningsystem ur ett västerländskt perspektiv och kinesisk management utifrån den teoretiska referensramen om inre och yttre motivation. Vi analyserar först inre motivation i Kina för att sedan analysera yttre motivation i Kina.*

### 6.1 Inre motivation i Kina

#### *Belöningsystem som kommunikationsmedel*

En av de faktorer som skapar inre motivation och stimulerar människans nyfikna sida är självständighet. Om en individ upplever minskad självsändighet så sjunker den inre motivationen hos individen. Västerländska belöningsystem skulle kunna skapa självständighet genom att utgöra ett kommunikationsmedel. Ledningen skulle där kunna utnyttja belöningsystemet för att kommunicera vad som är viktigt för företaget genom att sätta belöningar för det. Istället för att ge detaljerade rapporter om vad som dagligen ska göras upplever medarbetaren självständighet i sin roll.<sup>161</sup> Arbetsroller är något som sällan ses i kinesiska företag. Oftast är det chefen som delar ut arbetsuppgifter och bestämmer vad som ska göras.<sup>162</sup> I vissa fall går man så hårt i sin styrning att man använder dagsinstruktioner för hur arbetet ska utföras.<sup>163</sup> Enligt Tang skickas mängder med regler och policys ned från övre instanser.<sup>164</sup> Den kinesiske chefen vill hela tiden vara delaktig i de beslut som sker, detta tyder på en motvilja att delegera ut ansvar. De föredrar även att själva instruera, men i större organisationer blir det omöjligt. Enligt Tang löser man det genom kontrakt med mål för vad som ska genomföras.<sup>165</sup> Nationalkulturen påverkar också synen på självständighet i Kina. Redan i tidig ålder uppmuntras barn i Kina till ett mindre självständigt beteende.<sup>166</sup> Ibland kan det förekomma en maktkamp mellan chef och medarbetare. Därför kan det vara riskfyllt att sticka ut för mycket som medarbetare då chefen bevakar sin position.<sup>167</sup> Den kinesiska kulturen och kinesisk management genererar inte en omgivning där självständigt beteende skapas. Att använda belöningsystem som kommunikationsmedel kan alltså stöta på svårigheter då man är van vid att få instruktioner, inte ta ansvar, inte sticka ut för mycket samt nationalkulturens syn på självständighet. Att arbeta självständigt och ta egna initiativ är en förutsättning för att ett belöningsystem ska kunna fungera som

---

<sup>161</sup> Arvidsson, P. (2005) Styrning med belöningsystem: Två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel s. 19

<sup>162</sup> Chen, M. (1998) Asian management systems s. 88

<sup>163</sup> Isaksson, P. (2009) Kineser utnyttjar krisen, Affärs Världen s. 12

<sup>164</sup> Tang, J. et al. (2003) The changing face of chinese management s. 83-85

<sup>165</sup> Ibid s. 86

<sup>166</sup> Hofstede, G. et al. (2005) Organisationer och kulturer s. 65

<sup>167</sup> Widetoft, R. (2009) Intervju



kommunikationsmedel. Vi drar slutsatsen att användandet av belöningssystem, där självständighet ska frambringa en miljö där inre motivation kan spira, får svårigheter i en kinesisk managementkontext.

### ***Befordran som belöning***

Ett annat sätt att ge en medarbetare mer självständighet genom västerländska belöningssystem skulle kunna vara att ge befordran till en position som innebär mer frihet och ansvar. Men strukturen som finns i kinesiska företag är ofta ganska otydlig och sällan finns det tydliga roller, menar Widetoft, genom att belysa att många manliga medarbetare som på visitkortet verkar ha en del makt i realiteten inte alls har det. I kinesiska företag tar det ofta lång tid och i allmänhet är det bara familjemedlemmar som tilldelas ansvar för ekonomiska resurser. Schlevogt beskriver det kinesiska företags organisationsschema som en box överst för ledaren och resten av medarbetarna under. Således kan det vara svårt att belöna någon genom befordran till ny position, då positionerna under ledaren inte skiljer sig så mycket åt vad gäller ansvar och självständighet. Enligt Tang har kinesiska chefer överlag lågt förtroende för sina underordnade och delar inte gärna ut ansvar då man inte tror medarbetarna har förmågan att fatta beslut. Enligt Chen delegerar toppchefen bara ut det operativa ansvaret till lägre nivåer av chefer för att sedan själv i slutändan själv behålla kontrollen över medarbetare. Chen beskriver också att medarbetaren bör tänka på samma sätt som de överordnade och anpassa idéer efter dem. Den kinesiska organisationsstrukturen verkar som här nämnts inte skapa förutsättningar för inre motivation. Många har sällan ansvar i realiteten, övre chefens tendens att blanda sig i lägre nivåers affärer och en liten skillnad i real makt mellan nivåer under den högsta chefen är organisatoriska faktorer som minskar möjligheten till verklig och uppfattad självständighet hos medarbetaren.

### ***Känslan av kompetens***

Ett annat behov som människan har för att bli motiverad genom inre motivation är att uppleva att man är kompetent. När man känner att man får använda sina kunskaper och färdigheter i arbetet så skapas motivation. Men också känslan av att kunna utföra dem väl. En icke-finansiell belöning som man jobbar med i väst är kompetensutveckling och jobbrotation inom företaget. Genom att erbjuda utbildning höjer man kunskapsnivån hos individen vilket också borde höja känslan av kompetens.<sup>168</sup> Kinesiska företag jobbar också med kompetensutveckling av olika slag, både yrkesrelaterad, teknisk och professionell träning. Chefer tenderar dock att sätta större värde på ålder och längd av service i företaget än träning och utbildning enligt Lewis.<sup>169</sup> Widetoft menar också att en akademisk examen blivit mindre värd i kinesiska chefers ögon de senaste åren. Således minskar känslan av att ha kompetens hos medarbetaren som spenderar tid och kraft på att utbilda sig.

---

<sup>168</sup> Samuelson, L. A. (2004) Controllerhandboken s. 153

<sup>169</sup> Lewis, P. (2003) New China - old ways?, Employee Relations, nr 1 s. 48

Chen menar att den brist på struktur och regler som råder i kinesiska företag leder till att chefer ofta har svårt att på ett objektiva sätt utvärdera den underordnades prestation och utgår istället ifrån lojaliteten som erhålls.<sup>170</sup> Om man har svårt att utvärdera en prestation så är det även svårt att känna att man har lyckats med någonting. Känslan av framgång är en viktig aspekt för att en individ ska få uppfattningen att man är kompetent. En effekt av det paternalistiska ledarskapet gör att chefen ofta undervärderar medarbetarens kompetens.<sup>171</sup> Kinesiska chefer har även en tendens att undervärdera medarbetarens insats och tar gärna en undervisande roll, enligt Li.<sup>172</sup> Att bli undervisad trots att man har god kunskap att utföra sina arbetsuppgifter samt att chefen undervärderar prestation och kompetens gör att känslan av kompetens och möjligheten till inre motivation minskar.

Den tidigare beskrivna organisationsstrukturen där arbetsroller är otydliga gör att en jobbroation blir svårare att genomföra i en kinesisk organisation. Schlewogt menar att den avsaknad av byråkratisk struktur som finns leder till att medarbetare snabbt blir kompetenta.<sup>173</sup> I och med den struktur som finns får dock medarbetaren en naturligt hög variation i sina arbetsuppgifter. Därför utgör den kinesiska organisationsstrukturen en miljö där man kan känna sig kompetent då man utför många olika uppgifter.<sup>174</sup> Liten betydelse av kompetens i olika former ur de kinesiska chefernas ögon sett, svårigheter till utvärdering av prestation, undervärdering av prestation samt organisationsstruktur som inte är anpassningsbar för jobbroation gör dock att ett belöningsystem som ska skapa en känsla av kompetens kan stöta på många hinder.

## 6.2 Yttre motivation i Kina

### *Monetära belöningar*

Företag vill förmå sina medarbetare att utföra handlingar som är positiva för företaget. Det är dock sällan medarbetaren ser något intressant och roligt i att utföra dessa handlingar. Det blir således svårt att införliva engagemang som självmant kommer inifrån för aktiviteter som ska utföras. Ofta löser företag det genom användandet av olika belöningar som skapar yttre motivation hos medarbetaren.<sup>175</sup> Belöningsystemets funktion är bland annat att motivera medarbetare att prestera i enlighet med företagets mål. För att det ska skapa yttre motivation så krävs det enligt belöningsystemsteorin att

---

<sup>170</sup> Chen, M. (1998) Asian management systems s. 89

<sup>171</sup> Farh, J-L. et al. (1999) A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations, Management and organization in the Chinese context s. 97

<sup>172</sup> Ibid s. 97-98

<sup>173</sup> Schlewogt, K. (2002) The Art of Chinese Management: theory, evidence, and applications s. 36

<sup>174</sup> Ibid s. 36

<sup>175</sup> Ryan, M. R. et al. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, Contemporary educational psychology, nr 1 s. 60

medarbetarna värdesätter belöningsystemet samt ser det som betydelsefullt.<sup>176</sup> Kinesiska medarbetare föredrar generellt att bli stimulerade genom yttre motivation i form av monetära medel, det är något som har visat sig både i undersökningar enligt Fisher och bekräftats av både Bjelkfors och Widetoft. Den kinesiske medarbetaren ser ofta sitt arbete som något som måste göras och inte heller tycker man det är viktigt att arbetet är intressant.<sup>177</sup> Detta kan vara en följd av Kinas storhet inom bland annat tillverkning då materiella belöningar tenderar att motivera ett monotont arbete snarare än att stimulera innovationer och självständigt arbete.<sup>178</sup> När Kina nu börjar ta ett första steg mot en tjänstebaserad ekonomi så kommer mer avancerade belöningsystem att behövas då mer avancerade tjänster utvecklas. Vi ser här att kinesiska medarbetare i hög grad motiveras att arbeta enligt företagets mål med hjälp av monetära medel.

I västerländsk belönningsteori anses en anpassning efter marknaden nödvändig för att belöningar ska få den yttre motivationseffekt som företaget är ute efter. Uppfattar medarbetaren belöningen som mindre värd än andra företags belöningar så kommer motivationseffekten att avta.<sup>179</sup> Bjelkfors menar att lönesystemen inte är transparenta i kinesiska företag och man får inte tillgång till varandras lönenivåer. Widetoft menar dock att kinesiska medarbetare ofta diskuterar löner och därför är duktiga på att jämföra sin lönesättning med lönenivåer i andra företag. Widetoft menar också att det är en extrem fokusering på lönen bland de kinesiska medarbetarna och att det ibland är svårt att behålla manliga medarbetare under ett och samma ekonomiska tak. Får man inte den löneökning man förväntar sig så försvinner man till ett annat företag eller startar eget. Kostnadseffektivitet i belöningsystemet är något som 30Degrees har upplevt problematiskt då medarbetare på en kortare period ofta kräver höga löneökningar vilka blir ohållbara på sikt. Här har företaget istället valt att skapa andra stimulanser i vardagen för att gå emot strömmen och på så vis skapa kostnadseffektiva belöningar. Lönenivåerna pressas ständigt uppåt och kinesiska medarbetare kräver ständigt löneförhöjningar. Således anser vi att det är svårt att på ett kostnadseffektivt sätt använda sig av belöningsystem för att skapa yttre motivation endast genom marknadsanpassade monetära belöningar. Även om man formellt inte lämnar ut medarbetarnas lönenivåer så har kinesiska medarbetare generellt ändå goda kunskaper om ersättningsnivåer i olika branscher och företag.

### ***Mäta och följa upp prestation***

Enligt västerländsk belöningsystemteori följer man upp olika former av prestationer och delar ut belöningar inom en rimligt snabb tidsram, då medarbetaren annars får svårt att veta om man utfört sina uppgifter väl och det skapas inget sug efter belöningen som

---

<sup>176</sup> Merchant, K. A. et al. (2007) Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives s. 403-404

<sup>177</sup> Fisher, D. C. (1998) What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses, The international journal of human resource management, nr 3 s. 519

<sup>178</sup> Svensson, A. et al. (1988) Belöningsystem s. 38 - 39.

<sup>179</sup> Merchant, K. A. (2007) Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives s. 395

hägrar. Enligt Merchant bör belöningen erhållas så nära utförandet som möjligt då det leder till starkare motivation.<sup>180</sup> Widetoft talar om att kinesiska medarbetare kräver löneförhöjning inom en kort tidsram. Om man inte fördubblat sin lön på något år så tyder det på att något är fel. Den kinesiske medarbetaren jämför hela tiden sig själv med andra och är villig att lyfta fram egna prestationer vid lönesamtal. Det gör att täta utvärderingar av medarbetarens prestation kopplat till en yttre belöning bör gå att genomföra relativt smidigt i en kinesisk organisation. Den kinesiska privata organisationen är ganska byråkratisk, till skillnad från vad man skulle kunna tänka sig. Ledaren gillar också att ha personlig kontakt och blanda sig i många funktioner vilket tillsammans med en byråkratisk stil skapar möjligheter till snabb feedback.<sup>181</sup> Vi ser här att det finns möjlighet till att skapa yttre motivation både genom interaktion med chefen men också möjlighet till täta lönesamtal för att skapa belöningar som inte är allt för avlägsna.

Den grundläggande tanken som ett belöningssystem bygger på är att det som mäts också blir gjort.<sup>182</sup> Detta bygger på att det ska gå att mäta det man vill få presterat och gå att följa upp det som gjorts för att sedan koppla en yttre belöning till prestationen. I kinesiska företag saknas det ofta en formell byråkratisk struktur och organisationsschema, istället är strukturen sådan att ledaren är överst och alla medarbetare är under.<sup>183</sup> Chen menar att det i familjeföretag även råder en begränsad kännedom om befogenheter och ansvar för olika positioner.<sup>184</sup> Bjelkfors menar också att det sällan finns en fast roll för en person som nyanställs samtidigt som strukturen under toppchefen inte är så tydligt utformad, vilket ytterligare tyder på svårigheten till att veta vem som har gjort vad inom företaget. Han säger också att det ofta tar lång tid innan den kinesiske medarbetaren känner till sin roll och vet vad denne ska göra. Finns det inte kännedom om vad respektive medarbetare ska utföra så är det även svårt att mäta om denne utfört det denne förväntas prestera. Låg kännedom om befogenheter, otydlig ansvarsfördelning och den långa tid det tar att komma in i sin arbetsroll för en nyanställd visar på att det finns vissa begränsningar i användandet av belöningssystem för att skapa yttre motivation. Då det med dessa förutsättningar förmodligen blir svårt att mäta samt veta vad respektive medarbetare utför.

Vad gäller utvärdering och uppföljning av prestation så är också kommunikation en viktig faktor för att en sådan process ska kunna fungera.<sup>185</sup> Det kan i vissa fall vara problematiskt med kommunikation mellan överordnad och underordnad. Det framkommer i att den underordnade i familjeföretag ofta förväntas tänka och anpassa sina idéer efter den överordnade.<sup>186</sup> Det visar sig även hos 30Degrees då de har utvärderingar

---

<sup>180</sup> Ibid s. 403-404

<sup>181</sup> Schlevogt, K. (2002) *The Art of Chinese Management: theory, evidence, and applications* s. 36

<sup>182</sup> Arvidsson, P. (2005) *Styrning med belöningssystem: Två fallstudier om effekter av belöningssystem som styrmedel* s. 6

<sup>183</sup> Schlevogt, K. (2002) *The Art of Chinese Management: theory, evidence, and applications* s. 36

<sup>184</sup> Chen, M. (1998) *Asian management systems* s. 89

<sup>185</sup> Kaplan, R. S. et al. (1998) *Advanced Management Accounting* s. 681 – 684

<sup>186</sup> Chen, M. (1998) *Asian management systems* s. 88

med sina anställda, enligt Widetoft har den kinesiske medarbetaren svårt att kritisera den överordnade. De kinesiska medarbetarna har svårt att dela ut både positiv och negativ kritik enligt Widetoft. Li menar även att den kinesiske medarbetaren undviker att visa om man har meningsskiljaktighet med överordnade.<sup>187</sup> Kommunikationsproblem, låg möjlighet till fritt tänkande och svårigheter att ifrågasätta den överordnade utgör alla svårigheter för att använda ett utvärderingsbaserat belöningsystem i en kinesisk managementkontext. Härav kan det skapas vissa svårigheter i att på ett effektivt sätt använda sig av belöningar som bygger på utvärderingar, vilket är en förutsättning för väl fungerade belöningsystem.

### *Förståelse för belöningsystemet*

Ett kriterium i västerländsk belönings teori för att skapa yttre motivation är att den person, vars prestation som ska mätas, har befogenhet, möjlighet och förståelse för hur måtten kan påverkas för att belöningen ska falla ut.<sup>188</sup> Widetoft menar att det finns en bristande kommunikation mellan toppen i företaget och medarbetare på lägre nivåer. Chefer i kinesiska företag delar helst inte med sig av information till underordnade, därför att man vill hålla dem i en beroendeställning.<sup>189</sup> Härav ser vi att en brist på förståelse för belönings systemet kan uppkomma då chefen ser till egna intressen istället för att sätta medarbetarnas förutsättningar och förståelse främst. Något som tyder på att kinesiska organisationer har svårt att kommunicera mål neråt i organisationen visas i en kommentar från en kinesisk toppchef som klagar på att chefer ofta bara ser till sin egen del av företaget.<sup>190</sup>

I det kinesiska samhället ser man också utbyte av information som något som skapar en social skuld.<sup>191</sup> Därför undviker man i vissa fall att be om hjälp även om det kan kosta mycket energi för individen.<sup>192</sup> Således undviker medarbetaren att söka förståelse genom att fråga chefen. Många kinesiska medarbetare verkar enligt visitkortet inneha makt, dock har de i realiteten en begränsad makt. De har alltså mindre möjlighet att verkställa beslut då det är chefen som tar de slutgiltiga besluten, enligt Widetoft. Med en så centraliserad makt begränsas möjligheterna och befogenheterna för medarbetare att på lägre nivåer själva kunna påverka många av de områden som vanligtvis mäts i ett västerländskt belönings system. Om prestationsmåtten baseras på den makt som visitkorten visar på så kommer problem uppstå då medarbetaren till viss del inte har möjlighet att påverka utfallet som följs upp.

---

<sup>187</sup> Farh, J. et al. (1999) A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations, Management and organization in the Chinese context s. 98

<sup>188</sup> Kaplan, R. S. et al. (1998) Advanced Management Accounting s. 681 - 684

<sup>189</sup> Tang, J. et al. (2003) The changing face of chinese management s. 85

<sup>190</sup> Lewis, P. (2003) New China - old ways?, Employee Relations, nr 1 s. 54

<sup>191</sup> Li, J (1999) Management and organization in the Chinese context s. 225-226

<sup>192</sup> Silin, R. (1976) Leadership and Values - The organisation of Large-Scale Taiwanese Enterprises s. 53-55

## *Sociala belöningar*

Sociala belöningsystem utgörs bland annat av interaktion mellan chef och medarbetare eller medarbetare emellan. Det kan här handla om till exempel utmärkelse för det arbete en medarbetare utfört, men även genom att resultatet som medarbetaren utfört presenteras på en informationsträff, anslagstavla eller i en företagstidning.<sup>193</sup> Bjelkfors upplever det som vanligt att man med motivering utser månadens medarbetare och framhäver denna med till exempel en bild. Fisher menar däremot att den kinesiska traditionen motsätter sig personlig utmärkelse och glorifiering.<sup>194</sup> Vårn åsikt är att traditionen att motsätta sig personlig utmärkelse baseras på tidigare samhällsklimat. Utvecklingen på detta område tror vi går allt mer mot ett individualistiskt beteende där utmärkelser inte ses som något negativt. Att använda sig av social belöning är således troligen användbar i dagens Kina, även om viss litteratur pekar på motsatsen.

## *Skillnader i belöning*

Den västerländska belönings teorin varnar för stora skillnader i belöningsnivå mellan olika nivåer i företaget. Det skulle kunna skapa sänkt motivation då de på lägre nivåer inte känner att företaget sätter något värde på dem.<sup>195</sup> I kinesiska företag skulle det kunna fungera tvärtom. Enligt Widetoft tappar anställda förtroendet för den chef som inte har Guanxi. Därför finns det situationer där man som chef exempelvis köper en BMW, som en ren investering, bara för att bygga relationer och Guanxi. Det faktum att anställda arbetar mot målet om att få ett bättre liv, som Bjelkfors nämner, gör statusprylar aktuella då de visar att det inom företaget är möjligt att nå den nivå som chefen visar upp. Vi tror att den västerländska belönings teorins tes vilken varnar för stora skillnader i lönenivåer får svårt att stämma överens med användandet av belönings system i en kinesisk managementkontext. Här skulle skillnader i belöningsnivåer istället kunna skapa en yttre motivation där belöningen utgör en möjlighet till ett bättre liv och att kunna få ta del av Guanxi. Enligt Konfucianismen så är det viktigt att upprätthålla hierarkier i samhället på alla nivåer, även inom familjen.<sup>196</sup> Det visar sig även på den kinesiska arbetsplatsen, där Hofstede menar att man accepterar att de underordnade och överordnade inte är jämlika samt att det ofta råder stora löneskillnader mellan olika nivåer i företaget.<sup>197</sup> Konfucianismen och Hofstedes teorier visar här ytterligare tecken på att det finns acceptans för ojämnligheter i en kinesisk organisation.

---

<sup>193</sup> Frank, J et al. (2000) Belönings system för personal i kunskapsföretag s.12

<sup>194</sup> Fisher, D. C. (1998) What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses, *The international journal of human resource management*, nr 3 s. 519

<sup>195</sup> Kaplan, R. S. et al. (1998) *Advanced Management Accounting* s. 682

<sup>196</sup> Lieberthal, K. (2004) *Governing China: from revolution through reform* s. 8

<sup>197</sup> Schlegel, K. (2002) *The Art of Chinese Management: theory, evidence, and applications* s. 93

### *Belöningsystemets tidshorisont*

Belöningsystem är många gånger kortsiktiga, och fokuserar på ett speciellt mål som ska nås.<sup>198</sup> Detta för att det är lättare att arbeta med belöningar baserade på kortsiktiga beslut, då långsiktiga satsningar är svårare att mäta och återföra feedback inom en mindre tidsram.<sup>199</sup> Tidsramen för ett prestationsmått påverkar därmed beteendet hos medarbetare. Om måtten är kortsiktiga kommer medarbetaren inte att rikta sin uppmärksamhet på handlingar som är viktiga för framtiden.<sup>200</sup> Långsiktiga belöningar bör baseras på prestationer utförda i mer än ett år.<sup>201</sup> Hofstede karakteriserar dock istället Kina som ett långsiktigt inriktat land, där man på bekostnad av omedelbara resultat ofta väljer att investera för att bygga upp starka marknadspositioner.<sup>202</sup> En kinesisk toppchef menar att chefer i ett kinesiskt företag hade svårt att se saker från ett större strategiskt perspektiv. De ser istället till sin egen del av företaget, arbetar på ett kortsiktigt vis och kontrollerar därmed inte sina kostnader.<sup>203</sup> Enligt Widetoft råder en kortsiktighet i kinesiska företag där det ofta saknas en förmåga att analytiskt se längre fram i tiden och det är snabba vinster som prioriteras. Bjelkfors menar även att lojaliteten till det företag man är anställd i inte är hög samtidigt som det sällan finns en långsiktighet i relationen mellan medarbetare och företag. Vilket framkommer av Widetoft då många unga kineser förväntar sig snabbt stigande lön då de annars väljer att gå en annan väg. Bjelkfors menar även att det finns en kortsiktighet i kinesisk management vad gäller planering, vilket kan bero på den förändring av ekonomin och samhället som ständigt sker. Hofstedes teori pekar på att Kina karaktäriseras av långsiktighet, detta motsätts dock av Widetoft, Lewis och Bjelkfors som alla talar om en kortsiktig karaktär hos de kinesiska företagen. Hofstedes studie genomfördes under åren 1967 till 1973, vilket tyder på att alla de reformer som genomförts samt det allt mer öppna samhällsklimatet förändrat synen på kort- och långsiktighet. Den kortsiktighet som råder i Kina underlättar användandet av kortsiktiga belöningar då samhället ständigt förändras. Västerländsk belöningsystemsteori varnar för användandet av kortsiktiga belöningar då det påverkar medarbetaren till att helt eller delvis ignorera handlingar som bygger för framtiden. En långsiktig belöning bör grunda sig på en prestation vars tidsram är mer än ett år. Den kinesiske medarbetaren stannar emellertid många gånger inte längre än ett till ett och ett halvt år i samma företag.<sup>204</sup> Således blir det svårt att använda sig av ett långsiktigt belöningsystem för medarbetare i den kinesiska managementkontexten för att skapa yttre motivation.

---

<sup>198</sup> Samuelson, L. A. (2004) Controllerhandboken s. 156

<sup>199</sup> Kaplan, R. S. et al. (1998) *Advanced Management Accounting* s. 681 – 684

<sup>200</sup> *Ibid* s. 676

<sup>201</sup> Merchant, K. A. et al. (2007) *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* s. 396-397

<sup>202</sup> Hofstede, G. et al. (2005) *Organisationer och kulturer* s. 234

<sup>203</sup> Lewis, P (2003) *New China- old ways?* *Employee Relations* s. 54

<sup>204</sup> Widetoft, R. (2009) Intervju

### *Olika former av belöningar*

Det finns många olika typer av belöningsformer som kan skapa yttre motivation hos medarbetare. Det kan bland annat vara ledighet, befordran och utökning av arbetsuppgifter och de befogenheter som det kräver. Yttre belöningar behöver alltså inte alltid handla om monetära medel.<sup>205</sup> Både Bjelkfors och Widetoft menar att ledighet som belöning istället för monetära medel inte är något som uppskattas av den kinesiske medarbetaren. Generellt menar Bjelkfors att det inte är så vanligt med icke-finansiella belöningar. Istället menar Bjelkfors att det är monetära medel som gäller. Bjelkfors känner till företag som använt sig av belöning i form av en resa, vilket dock inte alls blev uppskattat. På 30Degrees däremot används icke-finansiella belöningar i form av utbildning, mindre arbetstimmar och gymkort. Kinesiska kvinnor är överlag mer mottagliga för icke-finansiella belöningar än män menar Widetoft. Män har pressen på sig att tjäna pengar för att kunna köpa bostad och det förväntas att de ska öka sin lön kraftigt. Bjelkfors menar att monetära belöningar är populära eftersom det sociala skydds nätet fortfarande inte är så utvecklat.

Vi tror att det intresse bland kvinnor för inre motivation som visat sig i 30Degrees även kommer att öka hos män i allmänhet i takt med att levnadsstandarden höjs i Kina. Men som det ser ut nu tycker vi att Bjelkfors uppfattning om att belöning i form av monetära medel har störst betydelse. Detta var en utveckling som Fisher såg redan år 1998 där ett öppnare samhälle och en fri marknad ökade möjligheten till att anpassa lönen efter prestation. Denna utveckling gör att många företag inte står för den välfärd som skulle behövas längre. Med dessa faktorer drog Fisher slutsatsen att det är troligt att betydelsen på lönenivån har ökat hos den kinesiske medarbetaren.<sup>206</sup> Lönenivåns betydelse bekräftades även i studier av två kinesiska företag där de främsta arbetsmotivationsfaktorerna var bra löner men även möjlighet att utvecklas, visa lojalitet till arbetsgivaren och en trygg anställningsform.<sup>207</sup>

Vi drar därmed slutsatsen att monetära medel fortfarande till störst del är det som skapar motivation hos den kinesiske medarbetaren. Vi tror att den även kommer att vara en viktig faktor en överskådlig tid framöver. I takt med utvecklingen mot ett starkare socialt skydds nät och övergången till en servicebaserad ekonomi så tror vi att icke-finansiella belöningar samt inre motivationsfaktorer kommer att få en allt viktigare betydelse.

---

<sup>205</sup> Ax, C et al. (2005) Den nya ekonomistyrningen s.75

<sup>206</sup> Fisher, D. C. (1998) What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses, The international journal of human resource management, nr 3 s. 519

<sup>207</sup> Wong, S. et al. (2003) Work values of Chinese food service managers s.68



## 7. Slutsats

*Under detta kapitel presenterar vi de slutsatser vi kommit fram till under den analys vi genomfört. Vi besvara också den problemformulering studien grundar sig på samt ger även förslag på fortsatta studier inom ämnet.*

### 7.1 Slutsatser

Vid användandet av belöningsystem som ett kommunikationsmedel är självständighet en förutsättning. I kinesisk management råder det ofta en begränsning vad gäller självständighet. Vi anser därmed att det kan vara problematiskt att genom självständighet skapa den inre motivation som är målet med belöningsystemet.

Vi ser också svårigheter med att använda befordran för att skapa en miljö som möjliggör inre motivation genom frihet och ansvar. Otydlig maktfördelning, övre chefers intervention i lägre nivåers verksamhet samt liten skillnad i real makt under toppchef gör det svårt att använda befordran för att skapa en känsla av självständighet hos medarbetaren.

Att ha känslan av att vara kompetent är något som leder till inre motivation. Förutsättningarna för kompetensutveckling och jobbrotaion är sätt som används i väst för att skapa en gynnsam miljö för inre motivation. Utbildning är dock inget som kinesiska chefer värderar högt, vilket minskar känslan av kompetens hos medarbetarna. Den andra faktorn som minskar känslan av kompetens är det faktum att kinesiska chefer på grund av organisationsstrukturen ofta har svårt att utvärdera den underordnades prestation. Den tredje faktorn som hämmar känslan av inre motivation är det paternalistiska ledarskapets karaktär vilket visar sig genom undervärdering av medarbetarens insats och ledarens undervisande roll. Alltså blir det svårt att skapa en känsla av kompetens genom kompetensutveckling. Samtidigt försvåras jobbrotaion av den otydliga rollfördelningen som finns samt att det tar tid att hitta sin arbetsroll i en ny position. Vi drar således slutsatsen att kompetensutveckling samt jobbrotaion möter stora svårigheter i en kinesisk managementkontext.

För att ett belöningsystem ska kunna skapa yttre motivation krävs det att vissa förutsättningar råder, bland annat uppföljning av prestation, snabb utvärdering och mätning av prestation. Angående uppföljning av prestation så finns det hos den kinesiska chefen en vilja till personlig interaktion samt hos medarbetaren en vilja att diskutera lön. Vi menar att det här finns goda möjligheter till snabb utvärdering av prestation. Däremot råder det kommunikationsproblem, låg grad av fritt tänkande samt svårigheter att ifrågasätta den överordnade vilket leder till slutsatsen att ett utvärderingsbaserat belöningsystem kan stöta på problem. Vidare gör den otydliga organisationsstrukturen att det blir svårt att mäta prestationer. Vi tror även att företaget till störst del kan skapa

yttre motivation genom att använda kortsiktiga belöningar då relationen mellan medarbetare och företag ofta är av kortsiktig karaktär.

Vad gäller möjligheten att påverka utfallet av den prestation man mäts på genom förståelse samt befogenheter så finns det i en kinesisk organisation vissa fallgropar. Medarbetarna undviker nämligen att fråga chefer efter information, då det skapar en social skuld. Samtidigt vill cheferna bevaka sin position och håller därmed inne med information. Dessutom kan medarbetare i en kinesisk organisation se ut att ha stora befogenheter, men i realiteten ha väldigt begränsad makt. Vi ser här att risken är stor att dålig förståelse och begränsad befogenhet minskar belöningens yttre motivationseffekt.

Belöningsystemteorins tes om att för stora skillnader i belöningsnivå mellan olika nivåer skapar minskad motivation, anser vi falla helt fel ut i en kinesisk managementkontext. En tradition av hierarki samt strävan efter att ta del av Guanxi, samt möjligheten till karriärvägar gör att kinesiska medarbetare kan uppskatta närvaron av löneskillnader.

Den icke-finansiella delen av belöningsystem av karaktären ”månadens arbetare” där belöningsystemet skapar sociala belöningar tror vi är allt mer applicerbart i en kinesisk managementkontext. Rädsla för att utmärka sig tror vi är en äldre tradition som håller på att falla bort och ersättas av ett individualistiskt tänkande. Däremot är icke-finansiella belöningar av karaktären gymkort, resor och ledighet inte uppskattade av kinesiska medarbetare idag. Vi anser att medarbetaren strävar efter att maximera sin monetära inkomst, därför är sociala belöningsystem applicerbara men inte belöningar som exempelvis ledighet.

Vi drar den övergripande slutsatsen att yttre motivation genom monetära belöningar är den största motivationsfaktorn när ett belöningsystem ska användas i en kinesisk managementkontext. Dock ser vi att marknaden trycker upp lönenivåer och att det kan vara svårt att hålla motivationen uppe en längre tid med monetära belöningar. Miljön i den kinesiska managementkontexten är inte gynnsam för att skapa en miljö där inre motivation kan uppstå. Vi har sett att belöningsystem används i Kina, att det finns en tradition som ligger till hinder för användningen av det, men att den ökande kapitalismen trots det driver fram användandet av belöningsystem.

## **7.2 Förslag på fortsatta studier**

Vad som hade varit intressant att studera vidare är de eventuella skillnader som finns mellan privata och statliga företag i Kina. Vilka eventuella skillnader som finns, varför dessa skillnader finns och hur de till exempel påverkar utformningen av ett belöningsystem och användandet av dem.

## 8. Källförteckning

### Avhandling

Arvidsson, Per (2005) Styrning med belöningsystem: Två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel, Stockholm: Elanders Gotab

Frank Johan, Fredholm Peter & Johansson Niclas (2000) Belöningsystem för personal i kunskapsföretag, Uppsala: Företagsekonomiska institutionen

### Artiklar

Bu Nailin, Xu Ji-liang, et al. (2000) Work related attitudes among chinese employes, Changing workplace relations in Chinese economy, s. 185-204, New York: Palgrave Publishers

Farrell Diana, Grant J. Andrew (2005) China's looming talent shortage, The Online Journal of McKinsey & Co, nr 4, McKinsey & Company Inc.

Farh Jing-Lih, Cheng Bor-Shiuan (1999) A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations, Management and organization in the Chinese context, s. 84-127, USA: Oxford University press

Fisher D. Cynthia, Yuan XueYa Anne (1998) What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses, The international journal of human resource management, Vol. 9 nr 3 s. 516-527, USA: Routledge

Isaksson, Pär (2009) Kineser utnyttjar krisen, Affärs Världen, nr 19 s. 11-12 , Sverige: Stiftelsen Affärs världen

Jansen E. Pieter, Merchant Kenneth A., Van der Stede. Wim A. (2009) National differences in incentive compensation practices: The differing roles of financial performance measurement in the United States and the Netherlands, Accounting, Organizations and Society, vol. 34 nr 1 s. 58-84, New York: Elsevier

Kitching, J (1973) "Acquisition in Europe: causes of corporate success and failure", Business International, No. 2, Acquisitions in Europe: Causes of Corporate Successes and Failures 1973), Business International, Geneva.

Lewis, Philips (2003) New China - old ways?, Employee Relations, volym 25 nr 1 s. 42-60, Storbritannien: MCB UP Ltd

McGuckin Robert H. Spiegelman Matthew, Xu Jianyi, Liu Yaodong, Jiang Yuan (2004) Restructuring China's Industrial Sector: Productivity and Jobs in China, The International Centre for the Study of East Asian development, Kitakyushu s. 5

Merchant Kenneth A., Van der Stede Wim A & Zheng Liu (2003), Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems, Accounting, Organizations and Society, vol. 28 nr 2-3 s. 251-286, New York: Elsevier

Ryan M. Richard, Deci L. Edward (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, Contemporary educational psychology, vol. 25 nr 1 s. 54-67, New York: Academic Press

Ryan M. Richard, Deci L. Edward (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, American psychologist. Vol. 55 nr 1 s. 68-78. USA: American psychological association

Tsui Anne S., Farh Jiing-Lih, & Xin Katherine R. (1999) Guanxi in the Chinese context, Management and organization in the Chinese context, s. 225-244, USA: Oxford University press

Wang Judy Huei-Yu, Guthrie T. John, (2004), Modeling the Effects of Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Amount of Reading, and Past Reading Achievement on Text Comprehension Between U.S. and Chinese Students, Reading Research Quarterly, vol. 39 nr 2 s. 162-186, Newark: International Reading Association

Wong Chak-Keung Simon, Chung Manson Kam-Ho (2003) Work values of Chinese food service managers, International journal of contemporary hospitality management, Vol. 15 nr 2 s. 66-75, Hongkong.: MCB UP Ltd

Zhou Yuanqiang, Lu Lei, Jiang Bo (2005) Study on staff management practices of multinational company affiliates in China, vol. 43 nr 4 s. 516-522, China: Emerald Group Publishing Limited

### **Internet källor**

Sveriges Ambassad Peking (2008)

<http://www.swedenabroad.com/SelectImageX/20427/Kinalandfakta.pdf> (24 maj 2009)

Export Rådet (2009)

<http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/asien/kina/Om-Kina/> (24 maj 2009)

## **Litteratur**

Armstrong, Michael (1993) Managing reward systems, Buckingham: Open university press

Ax Christian, Kullvén Håkan (2005) Den nya ekonomistyrningen, Malmö: Elanders Berlings

Backman, Jarl (1998) Rapporter och uppsatser, Lund: Studentlitteratur

Bruzelius Lars, Skärvad Per-Hugo, Hofvander Niklas (2000) Integrerad organisationslära, Lund: Studentlitteratur

Chen, Min (1998) Asian management systems: Chinese, Japanese and Korean styles of business, London: International Thomson Business Press

Cooke, Fang Lee (2004) HRM, Work and Employment in China, London: Routledge

Ejvegård, Rolf (1996) Vetenskaplig metod, Lund: Studentlitteratur

Eriksson-Zetterquist Ulla, Kalling Thomas, Styhre Alexander (2006) Organisation och organisering, Malmö: Liber

Halvorsen, Knut (1992) Samhällsvetenskaplig metod, Lund: Studentlitteratur

Hofstede Geert, Hofstede Gert Jan (2005) Organisationer och kulturer, Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen, Lund: Studentlitteratur

Kaplan Robert S, Atkinson Anthony A. (1998) Advanced Management Accounting, New Jersey: Prentice hall

Kressler, Herwig (2003) Motivate and Reward : Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success, New York: Palgrave Macmillan

Lieberthal, Kenneth (2004) Governing China: from revolution through reform, London: Norton Cop.

Merchant Kenneth A., Van der Stede Wim A (2007) Management control systems: performance measurement, evaluation and inventives, New York: Financial Times/Prentice Hall

Samuelsson, Lars A. (2004) Controllerhandboken., Stockholm: Teknikföretagen: Industrilitteratur

Schlevogt, Kai-Alexander (2002) The Art of Chinese Magement: theory, evidence, and applications, New York: Oxford University Press

Smitt, Raoul (2002) Belöningssystem: nyckeln till framgång, Stockholm: Norstedts juridik

Silin, Robert H. (1976) Leadership and values : the organization of large-scale Taiwanese enterprises, London: Cambridge, Mass. : Harvard U.P

Svensson Arne, Wilhelmson Lars (1988) Belöningssystem. Solna: SIPU

Tang Jie, Ward Anthony (2003) The changing face of chinese management, New York: Routledge

White Geoff, Druker Janet (2000) Reward Management : A Critical Text, New York: Routledge

## 9. Bilaga

### Intervjufrågor till respondenterna.

#### Bakgrund

- Vad har du för tidigare erfarenheter av Kina?
- Hur kommer det sig att det har blivit just Kina ni riktat in er på?

#### Kinesiskt management

- Hur uppfattar du att toppen i ett kinesiskt företag planerar inför framtiden? Är det lång eller kort planeringshorisont?
- Finns det många olika nivåer i kinesiska företag och är dessa nivåer tydliga? Vilka relationer har de olika nivåerna?
- Hur är din uppfattning om hur anställningsprocessen i ett kinesiskt företag går till? Vad prioriteras och efterfrågas av arbetsgivaren?
- Det kinesiska ledarskapet karakteriseras av auktoritet, att ledaren tar sig en undervisande roll och klar arbetsfördelning. Håller du med om detta?
- Finns det mycket formella regler i arbetet i kinesiska företag? Sker det ofta uppföljning av vad som har presterats av en medarbetare i kinesiska företag? Hur arbetar man för att mäta prestationer av medarbetaren i kinesiska företag?

#### Belöningsystem

- Är det vanligt med någon form av belöningsystem i kinesiska företag?
  - Och i så fall vilken form av belöningsystem (betalning utifrån output, befordran, tävlingar för att skapa erkännande, gruppbelöningar)?
- Hur uppfattar du att kinesiska medarbetare reagerar på olika former av belöningar (betalning utifrån output, befordran, tävlingar för att skapa erkännande, gruppbelöningar)?
- Är den kinesiska medarbetaren initiativtagande och självständig i sitt arbete (om inte, vad används för metoder för att få dem att ta initiativ)?
- Vilka brister finns ofta hos kinesisk personal sett ur de västerländska företagens ögon?

- Har du någon gång vart med om att en belöning inte har vart uppskattad av en kinesisk medarbetare?
- Har du varit med om ett lönesystem där medarbetare på samma nivå har olika ersättningar, hur har det i så fall fungerat?
  - Finns det acceptsans till ojämnt fördelad lön på samma arbetsnivå eller uppkommer avundsjuka
- Vad tror du främst motiverar en kinesisk medarbetare till arbete?
- Vad tror du dämpar den kinesiska medarbetarens motivation?
- Har du sett något företag med mycket motiverade medarbetare, varför tror du att de var så motiverade?